

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
FACULTAD DE MEDICINA  
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA



PERCEPCION QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS DE LOS SERVICIOS  
TECNICOS SANITARIOS DEL LIDERAZGO ADMINISTRATIVO EJERCIDO  
POR SUS JEFES INMEDIATOS Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LA POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN DE LA CAJA  
DE SEGURO SOCIAL DE PANAMA. JULIO – AGOSTO 2005.

INÉS MAYLÉN RIVAS ARIAS

Tesis para aspirar al título  
de Maestría en Salud Pública

PANAMÁ, DICIEMBRE DE 2005

# HOJA DE APROBACIÓN

Aprobado por:

Director de Tesis: \_\_\_\_\_  
Nombre y Título

Miembro del Jurado: \_\_\_\_\_  
Nombre y Título

Miembro del Jurado: \_\_\_\_\_  
Nombre y Título

\_\_\_\_\_  
Representante de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado

Fecha: \_\_\_\_\_

ST

- 7 MAY 2007

5284 OBSERVACION DEL AUTOR

## DEDICATORIA

Porque eres más que especial  
Porque eres el centro de mi vida  
Por llenar de gozo mi corazón  
Por ser mi fiel hermano  
Por ser mi mejor amigo  
A mi amor bonito  
A mi Jesús

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios y creador, por darme vida, por ser mi fuerza, mi razón de ser y motivo para existir y culminar el presente estudio.

A mi asesor Dr Luis Garrido, a mis lectores el Dr. Carlos Flores y Waldemar Oliveros, por su fina atención y colaboración en la realización de éste estudio.

Al Dr. Abdiel Rodríguez y la Dra. Nilsa Caballero, herramienta fundamental, que con su apoyo incondicional lograron la excelente culminación de éste estudio.

A mis familiares y amigos, los cuales siempre velaron por estar allí en los momentos difíciles.

Por todo esto y más.

**MIL GRACIAS**

## INDICE GENERAL

Capítulo	Página
Índice General	iv
Índice de Cuadros	vi
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	xiv
Resumen	1
Summary	3
Introducción	4
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Propósitos	7
Capítulo I: Justificación	8
Capítulo II: Marco Teórico	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Definición de liderazgo	11
2.3. Evolución de las teorías de liderazgo	13
2.4. Características de los líderes	16
2.5. Evaluación de la capacidad de liderazgo	24
2.6. Estilos de liderazgo	25
2.6.1. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	25
2.6.2. Liderazgo centrado en acción	28
2.7. Tipos de liderazgo	29
2.8. Liderazgo funcional	32
2.9. Liderazgo y relaciones interpersonales	36
2.9.1. Comunicación y liderazgo en la organización	37
a. Funciones de la comunicación	38
2.9.2. El liderazgo motivacional	39
2.9.3. Los incentivos	41
2.10. Hipótesis de trabajo	42
2.11. Definición de las variables	43

a. Variable Independiente	43
b. Variable Dependiente	43
Capítulo III: Marco Metodológico	44
3.1. Caracterización del área de estudio	44
3.2. Tipo de estudio	44
3.3. Universo	44
3.4. Muestra	44
3.5. Instrumento de Medición	45
3.6. Plan de análisis de los resultados	45
Capítulo IV: Resultados	46
Conclusiones	126
Recomendaciones	130
Bibliografía	131
Anexos	133

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
I	Distribución por edad y sexo de las personas encuestadas.	46
II	Distribución por servicio y sexo de las personas encuestadas.	47
III	Distribución por grupo de edad y servicio en el que laboran de las personas encuestadas.	48
IV	Distribución por sexo y años de laborar de las personas encuestadas.	50
V	Distribución por grupo de edad y años de laborar de las personas encuestadas.	51
VI	Distribución por años de laborar y servicio en el que laboran las personas encuestadas.	52
VII	Distribución por tipo de trabajo y servicio en el que laboran las personas encuestadas.	53
VIII	Tipo de trabajo desempeñado según sexo de las personas encuestadas.	55
IX	Distribución por grupo de edad y tipo de trabajo de las personas encuestadas.	56
X	Distribución por años de laborar y tipo de trabajo de las personas encuestadas.	58
XI	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según servicio en el que laboran.	59
XII	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según sexo.	60
XIII	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según grupos de edad.	61
XIV	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según años de laborar.	61
XV	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según tipo de trabajo.	62
XVI	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	63
XVII	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato según el sexo de las personas entrevistadas.	65
XVIII	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato según los grupos de edad de las personas entrevistadas.	65
XIX	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato según los años de laborar de las personas entrevistadas.	66
XX	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	67

<b>Cuadro</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
XXI	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	68
XXII	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según el sexo de las personas entrevistadas.	70
XXIII	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según el grupo de edad de las personas entrevistadas.	70
XXIV	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según los años de laborar de las personas entrevistadas.	71
XXV	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	72
XXVI	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	73
XXVII	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según el sexo de las personas entrevistadas.	75
XXVIII	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según grupo de edad de las personas entrevistadas.	75
XXIX	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según los años de laborar de las personas entrevistadas.	76
XXX	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	77
XXXI	Percepción del apoyo del jefe inmediato a los colaboradores según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	78
XXXII	Percepción de la dirección del jefe inmediato a los colaboradores según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	80
XXXIII	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	81
XXXIV	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según sexo de las personas entrevistadas.	83
XXXV	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según grupos de edad de las personas entrevistadas.	85
XXXVI	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según años de laborar de las personas entrevistadas.	84
XXXVII	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	85



<b>Cuadro</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
XXXVIII	Delegación que el jefe inmediato hace en sus colaboradores según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	86
XXXIX	Características que definen al jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	88
XL	Características que definen al jefe inmediato según sexo de las personas entrevistadas.	89
XLI	Características que definen al jefe inmediato según grupo de edad de las personas entrevistadas.	90
XLII	Características que definen al jefe inmediato según años de laborar de las personas entrevistadas.	91
XLIII	Características que definen al jefe inmediato según años de laborar de las personas entrevistadas	91
XLIV	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	92
XLV	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según sexo de las personas entrevistadas.	94
XLVI	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según grupo de edad de las personas entrevistadas.	94
XLVII	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según años de laborar de las personas entrevistadas.	95
XLVIII	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	96
XLIX	Importancia de las relaciones humanas según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	97
L	Percepción de buenas relaciones interpersonales con el jefe y compañeros según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	97
LI	Contribución de las relaciones humanas con el ambiente de trabajo y la comunicación según el servicio donde laboran las personas entrevistadas	99
LII	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	99
LIII	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según sexo de las personas entrevistadas.	101
LIV	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según grupos de edad de las personas entrevistadas.	101
LV	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según años de laborar de las personas entrevistadas.	102

<b>Cuadro</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
LVI	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	103
LVII	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	104
LVIII	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo según sexo de las personas entrevistadas.	106
LIX	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo según grupos de edad de las personas entrevistadas.	106
LX	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo según años de laborar de las personas entrevistadas.	107
LXI	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo según años de laborar de las personas entrevistadas.	108
LXII	Comunicación abierta y honesta entre el jefe inmediato y todos los miembros del equipo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	109
LXIII	Percepción de ser parte importante del equipo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	111
LXIV	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	112
LXV	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según sexo de las personas entrevistadas.	114
LXVI	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según grupo de edad de las personas entrevistadas.	114
LXVII	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según años de laborar de las personas entrevistadas.	115
LXVIII	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	116
LXIX	Existencia de un ambiente de confianza y apertura según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	117
LXX	Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	119
LXXI	Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según sexo de las personas entrevistadas.	120
LXXII	Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según grupos de edad de las personas entrevistadas.	121

<b>Cuadro</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
LXXIII	Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según años de laborar de las personas entrevistadas.	121
LXXIV	Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	122

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Autoevaluación de las acciones de liderazgo del jefe.	26
2	Conducta de la Dirección.	27
3	Distribución por edad y sexo de las personas encuestadas.	46
4	Distribución por servicio y sexo de las personas encuestadas.	47
5	Distribución por grupo de edad y servicio en que laboran las personas encuestadas.	49
6	Distribución por sexo y años de laborar de las personas encuestadas.	50
7	Distribución por años de laborar y servicio en el que laboran las personas encuestadas.	52
8	Distribución por tipo de trabajo y servicio en el cual laboran las personas encuestadas.	54
9	Tipo de trabajo desempeñado según sexo de las personas encuestadas.	55
10	Distribución por grupo de edad y tipo de trabajo desempeñado por las personas encuestadas.	57
11	Distribución por años de laborar y tipo de trabajo desempeñado por las personas encuestadas.	58
12	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según servicio en el que laboran.	59
13	Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según tipo de trabajo.	62
14	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato por las personas encuestadas según servicio donde laboran.	64
15	Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato por las personas encuestadas según tipo de trabajo.	67
16	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según servicio donde laboran las personas encuestadas.	69
17	Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según tipo de trabajo de las personas encuestadas.	72
18	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según servicio donde laboran las personas encuestadas.	74
19	Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según tipo de trabajo de las personas encuestadas.	77
20	Percepción del apoyo del jefe inmediato a los colaboradores según servicio donde laboran las personas encuestadas.	76

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
21	Percepción de la dirección del jefe inmediato a los colaboradores según servicio donde laboran las personas encuestadas.	80
22	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según servicio donde laboran las personas encuestadas.	82
23	Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según el tipo de trabajo de las personas encuestadas.	85
24	Delegación que el jefe inmediato hace en sus colaboradores según el servicio donde laboran las personas encuestadas.	87
25	Características que definen al jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas encuestadas.	88
26	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas encuestadas.	93
27	Liderazgo efectivo del jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas encuestadas.	98
28	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	100
29	Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	103
30	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	105
31	Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	108
32	Comunicación abierta y honesta entre el jefe inmediato y todos los miembros del equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	110
33	Percepción de ser parte importante del equipo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	111
34	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	113
35	Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas.	116
36	Existencia de un ambiente de confianza y apertura según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	118

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
37	Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas.	119

## INDICE DE ANEXOS

Anexo	Título	Página
1	Encuesta para el personal de los Servicios Técnicos Sanitarios de la Policlínica Carlos N. Brin. C.S.S.	133
2	Organización de la Investigación para la recolección de datos.	137

## RESUMEN

El presente estudio busca conocer las capacidades de liderazgo administrativo que poseen los Jefes de los Departamentos de los Servicios Técnicos Sanitarios y cómo estas capacidades influyen en las relaciones interpersonales del área laboral en la Policlínica Carlos N. Brin de la Caja de Seguro Social de Panamá.

El estudio se basa en conocer las características de liderazgo que poseen y adolecen los jefes de los Departamentos estudiados, por medio de la percepción que tienen los funcionarios a su cargo y así señalar las capacidades de liderazgo que presentan estos Jefes.

Además, este estudio busca determinar si las características de liderazgo que estos dirigentes poseen, influyen en el tipo de relaciones interpersonales dadas en los Departamentos estudiados.

Este es un estudio descriptivo analítico prospectivo cualitativo. El muestreo será por selección y accesibilidad, con una muestra de 30 funcionarios que corresponde el 31.5 % del Universo y el instrumento de medición de datos es la encuesta.

Este estudio se realizó por medio de 2 encuestas simultáneas aplicadas a los funcionarios de los Departamentos de Servicios Técnicos y Sanitario de la Policlínica Carlos N. Brin, los cuales son Farmacia, Laboratorio Clínico,



Prestaciones Médicas, Trabajo social y Radiología Médicas. De los cuales se tomarán 6 funcionarios por Departamento según los años de servicio, los 3 más antiguos y los 3 más nuevos, que estén laborando en el Departamento.

La primera encuesta buscará conocer la percepción, que tienen los funcionarios de los Departamentos estudiados acerca de las características de su respectivo Jefe inmediato como líder administrativo.

La segunda encuesta buscará conocer la percepción, que tienen los funcionarios de los Departamentos estudiados acerca del tipo de relación interpersonal creada en el área laboral por el Jefe inmediato.

Luego de obtener los resultados de las encuestas acerca de la percepción, del liderazgo administrativo y las relaciones interpersonales percibidas por los funcionarios de los Servicios Técnicos Sanitarios, se analizarán las mismas para establecer la capacidad administrativa de los Jefes en los Departamentos estudiados y el tipo de relación interpersonal dada en su área laboral, y poder determinar si las capacidades de los Jefes en los Departamentos estudiados como líder afecta o influye en las relaciones interpersonales en el área laboral a su cargo.

## **SUMMARY**

The present study seeks to know the capacities of administrative leadership that possess the Leaders of the Departments of the Sanitary Technical Services and as these capacities influence in the interpersonal relations of the labor area in the Policlínica Carlos N. Brin of the Caja de Seguro Social of Panama.

The study is based on knowing the characteristics of leadership that possess or do not possess the leaders of the Departments studied, through the perception that have the officials to their charge and thus to indicate the capacities of leadership that present these Leaders.

Furthermore this study search to determine the characteristics of leadership that these leaders possess. It also studies the influence in the type of interpersonal relations given in the Departments studied.

This is an analytic descriptive study. The sampling will be for convenience, with a sample of 30 officials that corresponds the 31.5% of the Universe and the measuring instrument of data is the survey

## INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo se ha tratado de definir desde hace varias décadas. No existe una sola frase u oración que resuma completamente las diversas opiniones de expertos en la materia. Así mismo, definir qué es un líder y cuáles son sus características esenciales que lo hacen ser líder, no es fácil. Prácticamente se habla de cientos de atributos que tendría que tener una persona para ser un gestor y dirigente excelente. Muchas veces, si existe una mente abierta, estas características u atributos pueden ser desarrollados, no solamente con el estudio sino con una apertura al conocimiento y a la experiencia, que muchas veces se presentan en él ámbito de trabajo.

Lo que sí saben los expertos es que ya sea en una organización pública o privada, y especialmente, como es el caso que nos interesa, en la instituciones de salud, la falta de gerentes o jefes que sean buenos líderes del Equipo de Salud muchas veces desmotivan a los subordinados y afectan el trabajo del equipo, lo que disminuye la calidad y eficiencia en la atención a los usuarios.

En las Policlínicas y ULAPS de la Caja de Seguro Social, un buen líder con un buen equipo de trabajo es el instrumento más poderoso para trabajar de frente a los usuarios y a la comunidad.

El desarrollo eficaz del liderazgo y la gestión en los Jefes de los Servicios de Salud implica desarrollar las actitudes, capacidades y comportamientos que

distinguen a los dirigentes o líderes eficientes, la cual se refleja en el ambiente laboral creado por éste.

El propósito de esta investigación es determinar qué características o perfiles de liderazgo presentan los Jefes de los Departamentos de los Servicios Técnicos y Sanitarios en la Policlínica Carlos N. Brin de la Caja de Seguro Social, que son percibidas por sus subordinados y cómo éste influye en las relaciones interpersonales del área laboral.

En el primer capítulo se desarrollará la justificación del estudio.

En el segundo capítulo se desarrollará el Marco Teórico en el cual se realizará una descripción detallada de los conceptos de liderazgo y relaciones interpersonales, sus antecedentes, definiciones y teorías. Además se desarrollarán las características de un líder ideal y los métodos para evaluar el liderazgo y las relaciones interpersonales en la organización. También se definirán las variables y la hipótesis del estudio.

En el tercer capítulo se describe el marco metodológico del estudio. El tipo de estudio, la forma en que se eligió la muestra, los instrumentos de medición, el plan de análisis de datos, el presupuesto y el cronograma de actividades.

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la percepción que tienen los funcionarios de los Servicios Técnicos y Sanitarios del liderazgo administrativo ejercido por sus jefes inmediatos y su influencia en las relaciones interpersonales en la Policlínica Carlos N. Brin de la Caja de Seguro Social de Panamá.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las características de liderazgo que poseen los jefes de los Departamentos estudiados.
2. Determinar cómo perciben los funcionarios las relaciones interpersonales en sus departamentos.

## **PROPÓSITOS**

La precaria situación financiera por la que atraviesa la Caja de Seguro Social, nos lleva analizar la capacidad de satisfacer lo mejor posible la demanda de los servicios sin que esto implique un mayor costo. Mejorar la capacidad de servicio a los usuarios es una prioridad. El trabajo que se realiza debe ser efectuado de una manera rápida y eficaz.

Muchas de estas cosas no se pueden desarrollar sino existe una persona que guíe y oriente de manera que haga sentir la motivación y el entusiasmo en un agradable ambiente de trabajo, pero que además sepa exigirse y exigir los más altos estándares de desempeño.

## CAPÍTULO I JUSTIFICACIÓN

Son muy pocos los trabajos de investigación realizados en nuestro país, dirigidos a la identificación de las características de liderazgo organizacional. La mayoría de los estudios son llevados a cabo por compañías de capital privado y en los mismos se mide y evalúa el rol del gerente, el trabajo de equipo, los éxitos, los fracasos obtenidos y la producción entre otras cosas.

Por poner un ejemplo, en las instalaciones públicas de salud, el personal tiende a ver con desconfianza y temor las evaluaciones de desempeño. Quizás sea porque en la mayoría de las veces se realizan cuando existe alguna queja en contra del funcionario o cuando es necesario aplicarle al mismo algún tipo de sanción administrativa. Además, a esto se suma la baja motivación, la alta tasa de ausentismo y la baja participación de los trabajadores de la salud en la toma de decisiones.

La OPS en su estudio *Fortalecimiento del Recurso Humano en Salud Pública* (2004) define que:

*“la gestión en los servicios de salud es muchas veces insuficiente y la evaluación del desempeño es ineficiente. Hay una falta de sistemas de incentivos para mejorar la calidad y la productividad”*

Un buen líder es capaz de lograr que estos factores se vean disminuidos, al impulsar la motivación y lograr el entusiasmo de sus colaboradores. Pero,

¿están los jefes de los departamentos conscientes de su capacidad de liderazgo, si es que la tienen?

Se hace sumamente, necesario, que los jefes realicen auto evaluaciones constantes de su desempeño administrativo y de su capacidad de liderazgo del equipo de trabajo. Como menciona Stephen Robbins (1999):

*“No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes”.*

Los nuevos Gerentes de los Servicios de Salud deben ser capaces de desarrollar y planificar eficazmente los servicios de salud de manera, que sean económicos y de calidad. Deben estar preparados para funciones nuevas y exigentes, ya que los cambios en este mundo actual son constantes. Sin la capacitación adecuada esto se hace cada vez más difícil. Debe además, sumarle a esta preparación un sinnúmero de diversas cualidades que le permitirán guiar a su equipo de trabajo hacia una atención de salud con más eficiencia y calidez, pero menos costosa para la Institución.

Es la capacidad del dirigente tipo líder la que permitirá un ambiente ideal, al promover que las relaciones interpersonales del equipo de trabajo sean óptimas, al producir mayor satisfacción y eficacia del individuo y del grupo.

Surge entonces, la necesidad de establecer qué percepción tienen los miembros del Equipo de Salud sobre la capacidad de liderazgo de sus directivos y cómo estas capacidades influyen en las relaciones



interpersonales en el àrea laboral; determinando las cualidades que un buen líder posee y de cuáles adolecen.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES:**

Según Georgia Sorensen (2004):

*“La palabra “líder” ò “leader “ apareció por primera vez en el lenguaje anglosajón en el año 1300, y surge del término leden que significa viajar o enseñar el camino. “*

El término liderazgo surge cinco siglos después.

Carreras tan divergentes como las ciencias políticas, psicología, educación, historia, administración pública, biología, filosofía y sociología han contribuido al entendimiento del liderazgo.

### **2.2. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO:**

Ralph M. Stogdill (1974) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que:

*“Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.*

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: en primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del

liderazgos, sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; de hecho lo demuestran en las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá mayor poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder a influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y otros en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir, nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

Otra aproximación interesante está dada por Ronal Heifetz (1997), quien considera el liderazgo como una actividad y por Philip Sadler (2001), quien establece que una de las características comunes a las diferentes definiciones de liderazgo es que se trata de un proceso social.

### **2.3. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO :**

En los últimos años se desarrollaron varios trabajos tendientes a analizar el desarrollo del pensamiento y la evolución de las teorías de liderazgo. En 1990 Van Seters y Field publicaron un interesante artículo en el que sugieren, que la evolución de las teorías de liderazgo hasta la actualidad se produjo a través de nueve eras.

Van Seters y Field son cuidadosos en remarcar que es muy difícil fijar fechas específicas para delimitar el paso de una era a la siguiente, sobre todo porque en muchos períodos han coexistido diferentes corrientes de pensamiento; algunas de ellas con resurgimientos periódicos.

La primer era, llamada Era de la Personalidad, incluye las primeras teorías formales sobre liderazgo y está dividida en dos períodos, el Período del Gran Hombre y el Período de las Cualidades. En el primero, los investigadores centraron sus estudios en los grandes hombres de la historia mundial, y sugirieron que una persona que copiara sus personalidades y comportamientos podría convertirse en un líder.

Esta corriente de pensamiento alcanzó su frustración cuando muchos líderes altamente efectivos, presentaban personalidades diferentes, y en muchos casos, hasta evidentemente opuestas (por ejemplo Gandhi, Hitler).

La segunda fase en el desarrollo de las teorías de liderazgo fue denominada como Era de la Influencia. El avance aportado en esta era fue el

reconocimiento de que el liderazgo es el fruto de la relación entre individuos y no de las características de un líder solitario.

En esta era se consideraron aspectos tales como el poder y la influencia, identificándose dos períodos diferentes, el Período de las Relaciones de Poder y el Período de la Persuasión.

En tercera fase, Era del Comportamiento, se tomó una dirección completamente diferente a las anteriores y se enfocó al estudio de los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y la diferenciación de aquellos inefectivos. Durante esta era, en lugar de estudiar cualidades personales, el énfasis fue puesto en las cualidades de comportamiento.

El Período Tardío del Comportamiento, se caracterizó por adaptar las teorías anteriores a la aplicación gerencial, bajo el supuesto de que los líderes no causan directamente el comportamiento de los subordinados, sino más bien proveen las condiciones y estímulos necesarios para ello.

En la cuarta fase, denominada Era de la Situación, los investigadores reconocieron la importancia de factores adicionales al líder y sus subordinados, volcando su atención al estudio de los contextos en los que es ejercitado el liderazgo.

La quinta fase, la Era de la Contingencia, representó, según Van Seters y Field “un avance mayor en la evolución de la teoría de liderazgo”. En

palabras de los autores: "Por primera vez se reconoció que el liderazgo no se fundamentaba en ninguna de las formas puras y unidimensionales discutidas previamente, sino más bien contenía elementos de todas ellas.

En esencia, el liderazgo efectivo era contingente o dependiente de uno o más de los factores de comportamiento, personalidad, influencia y situación"

En la sexta fase, la Era Transaccional, se sugirió, que quizás el liderazgo residía no sólo en la persona, o en la situación, sino también y quizás aún más, en la diferenciación de roles y la interacción social de forma en que tanto líderes como subordinados desarrollaban sus roles a través del tiempo.

La séptima fase, llamada Era del Anti-Liderazgo, se produjo como consecuencia de que los numerosos estudios empíricos conducidos para verificar las teorías anteriores no brindaron resultados concluyentes. La idea principal postulaba entonces, que quizás no existiera un concepto válido llamado liderazgo.

El desasosiego que pudo haber causado la era anterior, se desvaneció con el advenimiento de la Era Cultural. En esta octava era se propuso, que el liderazgo no era quizás un fenómeno del individuo, de una pareja, o de un pequeño grupo sino de la organización como un todo. Se postuló entonces que si el líder podía crear una cultura fuerte en una organización, entonces la gente podía en efecto liderarse a sí misma. Así pues, el rol clave del líder, fue

el de reconocer la necesidad para el cambio cultural y trabajar fuertemente para que ello se produjera.

En esta era se sitúan por ejemplo los trabajos de Edgar H. Schein, quien estudió las relaciones entre el liderazgo y la cultura organizacional. El propuso considerar, el liderazgo como un conjunto de funciones distribuidas.

En palabras de Schein:

*“Ninguna de las teorías le ha prestado mayor atención a este punto pero para muchos observadores ha sido de gran sorpresa descubrir que el liderazgo puede tener, para el grupo o para la organización, una gran cantidad de funciones diferentes. Por consiguiente, puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como líder”*

La novena fase es la Era Transformacional. Esta era representa la última y más prometedora fase en el desarrollo evolutivo de la teoría de liderazgo. Su dramática mejora sobre las eras previas se sustenta en el hecho, de que ésta se basa sobre la motivación intrínseca, en lugar de la motivación extrínseca.

#### **2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES:**

El líder debe ser visionario y debe estar preparado para trabajar en forma colectiva. Van Seters y Field (1990) mencionan que:

*“El liderazgo no se mantiene sólo en los hombros de un individuo sino también en todos aquellos que comparten la misión y la visión. En este sentido el liderazgo se transforma en un estado de conciencia, más que una cualidad personal o un conjunto de habilidades”*

El líder se debe **Reconocer**: El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por la claridad de sus planteamientos o por su espíritu combativo, ya que el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas, que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El defiende con determinación sus convicciones.

**Capacidad de mando**: El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona compresiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

El líder es aquella persona que es capaz de **influir en los demás**. Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

**Accesible**: El líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que



conocer, ver que eres uno más de ellos. Si quieres que te aprecien tienes que darle la oportunidad de que te traten. Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

El líder **Contribuye a la solución de los problemas:** Es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible. Esta cualidad es básica para lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, Resulta absurda (y contraproducente) la actitud de muchos altos directivos (que no líderes) de mostrarse altivos, fríos, distantes.

El líder debe además proporcionar el liderazgo al equipo: El liderazgo está ocupando un lugar cada vez más importante dentro del contexto del equipo. A muchos líderes no se les prepara para manejar el cambio hacia los equipos. El reto para la mayoría de los gerentes es aprender cómo volverse líderes eficaces de equipo. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto del equilibrio, de saber cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo intervenir. Entre las cualidades de los líderes de equipo tenemos:

- Los líderes de equipo **son un medio de comunicación** con los constituyentes externos: con esto nos referimos a la alta dirección, otros equipos o departamentos, clientes o usuarios y proveedores.

- Los líderes de equipo **son solucionadores de problemas**: Cuando los equipos enfrentan problemas los líderes organizan reuniones y tratan de ayudar a resolverlos.
- Los líderes del equipo **son administradores de conflictos**: Cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto.
- Además, el líder tiene la **obligación de dirigir**, al formar nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana puedan sustituirle
- Acto seguido, el líder tiene **que saber delegar**: Es imposible abarcarlo todo. Él se centrará en lo esencial y delegará en su equipo otras obligaciones.

Robbins (1999) define seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes:

*“La ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo”.*

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

El jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no

tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro, que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

**El líder estimula y contagia de entusiasmo:** Todo líder consigue estimular y contagias de entusiasmo a su equipo; ellos perciben que las metas, que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber estimular y contagiar de entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario, pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado.

**Convincente:** El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

**Cumplidor:** El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

El líder busca **el logro de los objetivos:** Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: consigue que cada miembro trabaje y aporte

lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder. Esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica, que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

El líder tiene que saber priorizar: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención, y qué no lo es.

El líder es una persona que no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

**Gran negociador para el logro de los objetivos:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

**Exigente para el logro de los objetivos:** Debe serlo con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo, que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

**Gran Comunicador:** Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

**Carismático:** Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible

tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

**Honestidad:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido, que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

**Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

Como vemos en todas las características que hemos descrito para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

## **2.5. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO:**

Jacquelyn Lynn (1998) menciona que:

*"La forma más fácil para averiguarlo es preguntar a las personas a su cargo."*

Siempre es importante evaluar el liderazgo, pero es ineludible cuando existe bajo rendimiento y compromiso; poca claridad en la consecución de metas; desorganización, producto del cambio; visión de futuro poco clara o cuando se necesita una fuente de inspiración para superar el cambio.

Si se realiza una evaluación del liderazgo de los supervisores de la organización se lograrán:

- La identificación del estilo de liderazgo de la jefatura.
- Evaluar la efectividad de liderazgo de la jefatura
- Identificar las necesidades de liderazgo que tiene el grupo.

## **2.6. ESTILOS DE LIDERAZGO:**

Son aquéllas características que definen la forma en que un líder maneja a sus subalternos. El más completo es el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

### **2.6.1. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

Corresponde al modelo desarrollado por Ken Blanchard (1990), el cual es ampliamente difundido y está centrado en los colaboradores. Postula, que el éxito de un líder depende de si escoge un estilo de liderazgo apropiado para las necesidades de los miembros del equipo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad, que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto en las mayorías de las teorías sobre liderazgo.

El término disponibilidad según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.



A continuación mostramos las características de los líderes, sus acciones, las condiciones de los colaboradores y un modelo de autoevaluación de las acciones de liderazgo del supervisor o jefe.

CONDICIONES DE LOS COLABORADORES	ACCIONES DEL LÍDER
Colaboradores que recién se incorporan a la función: <b>DIRIGE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nivel de compromiso con la empresa.</li> <li>Bajo nivel de competencia para realizar el trabajo.</li> </ul>	<p>El líder debe acompañar al colaborador y enseñarle qué, cómo y cuándo debe realizar su trabajo. El líder debe Dirigir el trabajo de los colaboradores.</p>
Colaboradores que llevan poco tiempo en la función: <b>ENTRENA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de compromiso con la función.</li> <li>Aumento en las competencias para realizar el trabajo.</li> </ul>	<p>Reforzando su trabajo, apoyándolo en sus logros y mostrar sus errores para lograr el aprendizaje. El líder debe Dirigir y Apoyar el trabajo de los colaboradores.</p>
Colaboradores que llevan algún tiempo en la función: <b>APOYA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de competencia con la función comienza a aumentar.</li> <li>Nivel de compromiso variable.</li> </ul>	<p>El líder debe ser capaz de dar más espacios de participación a los colaboradores, sobre todo para aumentar el nivel de compromiso. El líder debe Apoyar el trabajo de los colaboradores.</p>
<b>DELEGA:</b>	
Colaboradores conocedores de la función:	<p>El líder debe ser capaz de Delegar tareas en estos colaboradores, ya que tienen las competencias para hacerlo y su nivel de compromiso es alto.</p> <p>El líder debe darle espacio a los colaboradores para que realicen su trabajo y a su vez debe estar atento cuando necesiten dirección y/o apoyo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nivel de compromiso con la función.</li> <li>Alto nivel de competencias para realizar el trabajo.</li> </ul>	

Fig. 1: Autoevaluación de las acciones de liderazgo del jefe.

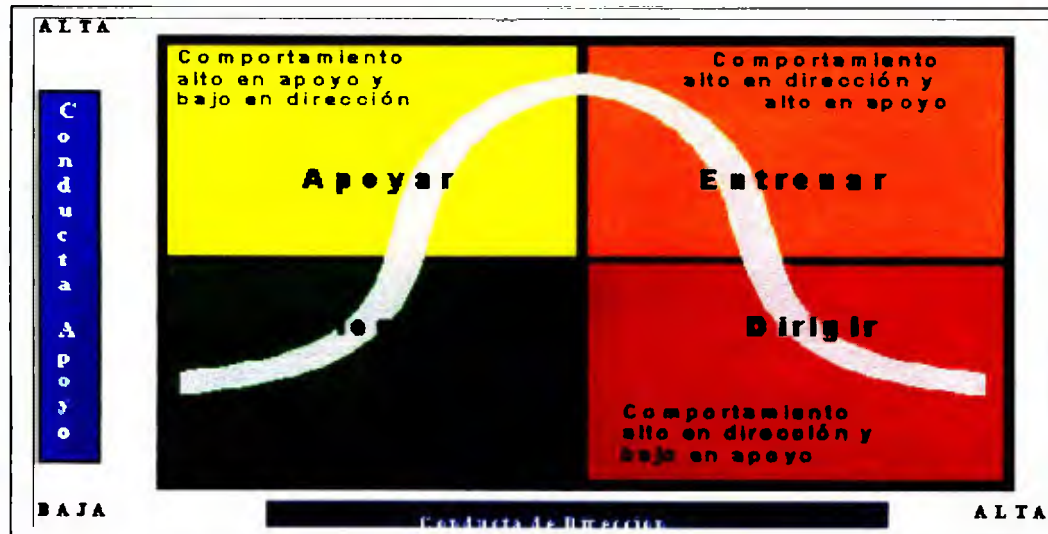


Fig. 2: Conducta de la Dirección. (Blanchard, 1990)

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

- R1 La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.
- R2 La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.
- R3 La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- R4 La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide

Si en su autoanálisis el supervisor se da cuenta de un estilo de liderazgo poco efectivo, no se debe desalentar, se pueden potenciar sus características de líder. Para ello es necesario comenzar

diagnosticando las necesidades de liderazgo que tienen los miembros del equipo. Con esa información se deben orientar sus acciones a dirigir, entrenar, apoyar o delegar.

### **2.6.2 Liderazgo Centrado en la Acción:**

Existe un modelo, se conoce como Liderazgo Centrado en la Acción (Acción- Centered-Leadership), identifica las tres fuerzas principales, tarea-equipo-individuo, que actúan sobre los grupos de trabajo.

Algunos elementos de este modelo son:

- Enfoque de las cualidades para el liderazgo: Es el análisis de las cualidades requeridas para los líderes. Su principio es que las cualidades de un líder deben ser las admiradas o esperadas en su grupo de trabajo.
- Enfoque situacional o teoría de las contingencias: La teoría ACL destaca cuatro puntos del enfoque situacional: las situaciones son en parte constantes y en parte variables, los líderes personifican o ejemplifican las cualidades esperadas en un grupo de trabajo, el enfoque situacional destaca la importancia del conocimiento en el liderazgo, algunas personas teniendo los conocimientos nunca serán consideradas como líderes.
- Necesidades individuales: Se conocen mediante el modelo de la pirámide de las necesidades humanas y su inversa (Maslow),

estas necesidades son: autorrealización, estima, sociales, seguridad y fisiológicas.

## **2.7. TIPOS DE LIDERAZGO:**

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, a través de las elecciones o votaciones o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás.

A través de nuestra investigación hemos podido identificar otras clasificaciones más específicas y descriptivas de los tipos de líder y que reflejan las condiciones actuales de trabajo organizacional.

Bass y Avelo nos hablan de los líderes transformacionales, transaccionales y liberales.

Según Bass (1990):

*“El líder transformacional motiva a los demás para que logren desempeños más allá de sus propias expectativas, lo que implica una alteración de su nivel de necesidades. Un líder transformacional efectivo exhibe las siguientes características: inspira compromiso, defiende las innovaciones, mejora la calidad, reduce los conflictos, aumenta el sentido de autonomía, da mayor fuerza a las relaciones interpersonales y fomenta la formación de organizaciones en la ciudadanía.*

*El líder transaccional reconoce las necesidades de sus seguidores y les aclara cómo pueden satisfacerlas mediante un desempeño satisfactorio y recompensado, pero está limitado en sus habilidades para aumentar el desempeño y el autodesarrollo en los demás. Ambos tipos de liderazgo son diferentes pero no son mutuamente excluyentes.”*

El líder liberal, el que deja hacer, (laissez faire) se caracteriza por su ausencia comprometida con los problemas institucionales. Como dicen Bass (1990) es un líder que no está presente cuando se le necesita; evita implicarse y asumir posiciones.

La evidencia sustenta la superioridad del liderazgo transformacional sobre la variedad transaccional. Los líderes transformacionales siempre han sido evaluados como los más eficaces. El liderazgo más eficaz es el transformacional, frente a los otros presentes en el modelo de Bass y Avolio. Sin embargo, es necesario integrar ambos tipos de liderazgo (excluyendo el liderazgo laissez faire), para obtener resultados óptimos. Los modelos transformacional y transaccional no son excluyentes, sino que se complementan; además, un mismo líder puede integrarlos en situaciones diferentes.

Presentamos un resumen que incluye los tres tipos de liderazgo que discrimina el modelo de Bass y Avolio, así como los factores que definen a cada uno, con su respectivo descriptor:

Liderazgo	Factor	Descriptor
Transformacional	El = Estimula Innovaciones	El líder estimula intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas y apoya las ideas innovadoras y creativas.
	CR = Genera Confianza y Respeto	Los seguidores tienen confianza y respeto en el líder; se identifican con él y con su visión
	C = Carisma	Posee prestigio; su desempeño le ha ganado respeto y le permite transmitir confianza a los demás
	IC = Inspira Compromiso	El líder genera optimismo y fortaleza en los demás, los motiva. Hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten
	EA = Estimula la Autonomía	Hace énfasis en una atención individualizada de los demás y se concentra en el desarrollo de sus necesidades a niveles más altos.
Transaccional	RC = Reconoce Recompensas	Relacionado con reconocimientos, recompensas y gratificaciones mediante los cuales se refuerza en los demás la aprobación o no de su desempeño.
	GP = Gerencia por Excepción (pasivo)	Sólo interviene cuando no se han logrado las metas propuestas. Preserva el <b>statu quo</b> y trata de no hacer mejoras a largo plazo sino que se concreta a planes cortos.
	GA = Gerencia por Excepción (activo)	El líder se mantiene vigilante sobre los errores y desviaciones de los demás, si no se han logrado las metas.
Laissez Faire	LF = Dejar Hacer	No está presente cuando se le necesita. Evita implicarse y asumir posiciones.

Fuente: Bass, B.M. " Desde el Liderazgo transaccional al transformacional". American Management Association. 1990. p. 22.

## **2.8. LIDERAZGO FUNCIONAL :**

A comienzos de la década de los 70's se inició el entrenamiento en liderazgo funcional; es difícil pensar en un líder que no tenga la capacidad de motivar a los demás.

El líder debe ser capaz de motivar y fortalecer el Trabajo en Equipo: Cada grupo de trabajo desarrolla su propia identidad "personalidad de grupo"; los grupos comparten ciertas necesidades comunes, las cuales se encuentran dentro de tres principales áreas:

- Necesidad de cumplir la tarea común.
- Necesidad de mantenerse como unidad social cohesiva.
- Suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo.

Las necesidades individuales son inherentes a los miembros individuales de cada grupo, pueden ser físicas, sociales, intelectuales y espirituales, las cuales pueden ser o no satisfechas con las actividades del grupo. Las necesidades se organizan en base a prioridades y fluyen de las profundidades de nuestra vida común.

Las funciones del líder dentro del Equipo de Trabajo están dadas dentro del contexto de una determinada situación, pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación. .

Una manera de ver como “luce” un verdadero equipo es haciendo una lista de sus características; podemos entonces aproximarnos a un perfil de los equipos de alto rendimiento como aquellos en los que es evidente:

- **Un objetivo/misión compartido, que todos conocen, comparten y están comprometidos para cumplir:** Los miembros del equipo entienden las metas porque participaron en su definición. Hay mucha discusión sobre la tarea y la mejor manera de lograrla. Cada persona se siente altamente involucrada. Cada miembro siente que su aporte influye en el resultado total.
- **Comunicación abierta y honesta:** Los miembros del equipo sienten libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Se escuchan mutuamente y pueden expresar ideas sin ser criticados o avergonzados. Conflictos y desacuerdos se perciben como naturales y se resuelven. Se auto corrige mediante retroalimentación, indicando cómo la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas.
- **Un sentido de pertenencia, como parte importante del equipo:** Existe compromiso hacia las acciones del equipo. Existe un sentido de participación y un alto nivel de involucramiento. La percepción: “Soy una parte importante del equipo y lo que hago hace una diferencia” se traduce en un alto nivel de compromiso y orgullo en los logros del equipo.



- **La diversidad se valora como oportunidad:** Los miembros se perciben como personas únicas con recursos valiables. Se estimula la diversidad de opiniones, ideas y experiencias para evitar un pensamiento uniforme donde las diferencias son vistas como desviación de la norma. Se muestra flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.
- **Se estimula la creatividad y la toma de riesgos:** Se estimula a los miembros del equipo tomar riesgos y experimentar soluciones diferentes. Los errores se perciben como parte del proceso de aprendizaje. El mejoramiento continuo solamente se logra cuando se estimula a las personas intentar caminos nuevos y sugerir mejoras sin ser castigados.
- **Un ambiente de confianza y apertura:** El equipo crea un ambiente que permite a los miembros sentirse cómodos e informales. La confianza reemplaza a los temores, y las personas están dispuestas a tomar riesgos. Es un ambiente de crecimiento y aprendizaje con personas involucradas e interesadas.
- **Habilidad para auto corrección:** El equipo es capaz de mejorarse continuamente examinando sus procesos y prácticas. El equipo identifica periódicamente cuáles factores puedan interferir con sus operaciones.
- **Interdependencia de los miembros:** Necesitan sus conocimientos, habilidades y recursos mutuos para

conjuntamente producir algo que solos no podrían lograr tan bien.

- **Toma de decisiones con base en consenso:** En conjunto los miembros del equipo toman decisiones de alta calidad y éstas tienen la aceptación y el soporte del equipo entero para realizarlas.
- **Liderazgo participativo:** El líder no domina al grupo. Todo miembro es visto como recurso. Independientemente si se asigna el liderazgo a una persona específica o por rotación, el líder tiene un papel de facilitador .

## 2.9. LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES

Menciona Kron (1984):

*“Las buenas relaciones personales son del todo necesarias para un liderazgo eficaz”.*

Un buen líder es capaz de reconocer los méritos de los miembros del equipo y sus necesidades, esto le ayudará a ganarse el respeto y lealtad de ellos. Es necesario que mantenga su mente abierta y trate de comprender el punto de vista de la otra persona.

Kron (1984) también señala:

*“Para que su liderazgo sea eficaz, debe poder seguir al mismo tiempo que dirigir, tener confianza en otros y en usted misma, tener más interés por dar que por recibir, ayudar a otros y permitir que le ayuden. Debe poder trabajar con todo tipo de gente”.*

Ehinger (1974) alude que:

*“Los empleados satisfechos producen más que las personas que trabajan bajo la tensión nerviosa que resulta de un empleo o una vida privada que no les satisface”.*

Las relaciones humanas desafortunadas producen los siguientes resultados:

- Reducción de la productividad
- Cambio frecuente de personal
- Menoscabo de la disciplina
- Inquietud en el trabajo
- Ausentismo y enfermedad
- Agotamiento y trabajo subnormal
- Accidentes y errores
- Enemistades, etc.

No se puede culpar al líder de todas las influencias perjudiciales, pero es posible mejorar la actitud de cooperación de todos los individuos de la organización por medio de un manejo inteligente de las relaciones humanas. Éste debe basarse en el respeto al individuo, ya que un líder o director que no respeta realmente a las personas que están bajo sus órdenes, no puede

establecer los lazos de las relaciones humanas que son el elemento unificador de toda organización.

### **2.9.1 Comunicación y Liderazgo en la organización.**

La comunicación es absolutamente esencial en el ambiente de trabajo. La comunicación en las organizaciones es de importancia crítica, pues su calidad posiblemente determinará la eficacia de las operaciones de la empresa. Por tanto, la eficacia de un buen líder depende del arte de la comunicación.

Byars (1983) define la comunicación como:

*"La transferencia de información significativa para las personas que participan".*

Esta transferencia puede hacerse de muchas maneras: desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal en el que entran en juego las expresiones faciales y los movimientos corporales.

#### **a. Funciones de la comunicación:**

Según Davis (1962), se han identificado cuatro funciones principales que incluyen en las personas de las organizaciones y en las cuales el proceso de comunicación desempeña un papel clave:

- Función de emoción: toda comunicación tiene una gran parte de acción y reacción emocional. Por medio de la

comunicación los empleados comentan entre sí sus satisfacciones e insatisfacciones, así como con los administradores y viceversa. La comunicación sirve como medio para resolver conflictos, reducir la tensión y definir la dirección para los individuos.

- Función de motivación: La comunicación puede servir de vehículo para alentar el logro en los subordinados. La eficacia del liderazgo supone la capacidad de comunicar conductas deseables. El objetivo principal de la comunicación en la función de motivación es producir mayor dedicación a los objetivos de la organización.
- Función de información: La comunicación también sirve para proporcionar información, con objeto de tomar decisiones, a nivel individual, de grupo y de organización.
- Función de control: Un medio de lograr el control en una organización es a través del diseño y uso de estructuras organizacionales: normalmente estas estructuras se describen en una gráfica de la organización. Por tanto, la cadena de las órdenes determinará los conductos formales de comunicación dentro de la organización. En este sentido, el proceso de comunicación se usa para esclarecer los deberes, responsabilidades, autoridad y para que los sujetos se den cuenta de sus acciones.

### 2.9.2. El liderazgo motivacional

Solana (1993) dice que:

*“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”*

El liderazgo motivacional es la habilidad del líder para inspirar y animar a otros para que den lo mejor de sí mismos. Del otro lado, el liderazgo personal es la habilidad para motivarse a sí mismo a hacer las cosas y ser la clase de persona que se convierte en un líder motivacional.

Para Romero (1995):

*“Los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior.”*

Para esta teoría, un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace está dispuesto a corregirse; para él no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino. Quienes le siguen lo hacen no por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones:” es un inspirador que

tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta” (Romero,1995). Desde esta propuesta todas las personas tienen las condiciones potenciales necesarias para convertirse en líderes, dependiendo no solo de la instrucción y el entrenamiento, sino además de la actitud y el interés del individuo.

El líder es un motivador que genera entusiasmo y provee inspiración a un grupo. Todo líder tiene que tener manifiesto, el cual es determinante para **mantener buenas relaciones** con las demás personas que integran el grupo, y es fundamental para un liderazgo efectivo. La manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder.

La **motivación del recurso humano** en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirá en motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores.

Por último, es importante mencionar algunos aspectos básicos que debe cumplir cualquier plan de motivación, éstos son: automotivación,

seleccionar gente motivada, tratar a cada persona como un individuo único, fijar metas que se puedan alcanzar, crear ambientes sanos y motivantes, ofrecer recompensas justas y brindar reconocimiento a los logros alcanzados.

### **2.9.3. Los Incentivos:**

Entre algunas de las estrategias de un buen líder para mejorar la calidad de los funcionarios a su cargo están los incentivos. La forma más segura de lograr que las personas actúen de manera deseable es recompensarlas por hacerlo, en otras palabras, darles incentivos. En nuestra institución es muy difícil que éstos sean económicos, de por sí, nuestra escala salarial contempla aumentos periódicos de tiempo.

El personal de salud con responsabilidades en la atención y servicios debe recibir algún tipo de estímulo para que mejore su desempeño, mantenga la motivación por superar la calidad del servicio que ofrece y en general para que promueva cambios y decisiones orientados a brindar un servicio que llene de satisfacción a los clientes, no sólo por la calidad técnica, si no por el trato, el orden y la limpieza de los lugares de atención. Entre estos estímulos se pueden utilizar estrategias de capacitación, previa detección de las necesidades del personal; los reconocimientos públicos y certificados para los que ofrecen mejor calidad, ya que sin duda la competencia, las mediciones y comparaciones necesarias para llegar a esos reconocimientos pudiera ser el principal causante de cambios positivos.



### **2.10 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La percepción que tienen los funcionarios de los Servicios Técnicos y Sanitarios del liderazgo administrativo ejercido por sus jefes inmediatos tiene influencia en las relaciones interpersonales en la Policlínica Carlos N. Brin de la Caja de Seguro Social de Panamá.

## 2.11 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE TRABAJO:

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.	Serán Excelentes, Buenas, Regulares o Malas y definidas por los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios: Ambiente de trabajo de confianza y apertura, estimulador, comunicación abierta y honesta, fricciones.

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<b>Percepción del Liderazgo</b>	Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Es la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales	La capacidad de liderazgo debe ser medida ya sea por autoevaluación o evaluación de los subalternos, lo cual obtendremos a través del cuestionario que hemos realizado: Reconocimiento, capacidad de mando, accesible, contribuye a la solución de los problemas, apoya, dirige, entrena, delega, logro de objetivos.

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

**3.1. Caracterización del área de estudio:** La Policlínica Dr. Carlos N. Brin, es una instalación de salud perteneciente a la Caja de Seguro Social, está localizada en el corregimiento de San Francisco y fue inaugurada el 15 de Octubre de 1975. En la actualidad cuentan con 443 funcionarios distribuidos en los diversos departamentos de servicios médicos, de apoyo y administrativos, con una población demandante que sobrepasa los 100,000 habitantes .

Entre los servicios médicos prestados están Medicina General, Pediatría, Especialidades, y Odontología; los sanitarios como Fisioterapia, Optometría, Toma de Electrocardiograma, enfermería, Salud Ocupacional entre otros, y Servicios Técnicos Sanitarios, los cuales son: los Departamentos de Farmacia, Laboratorio Clínico, Radiología Médica, Registros Médicos y Trabajo Social. También cuenta con diversos departamentos Administrativos.

**3. 2. Tipo de Estudio:** Este es un estudio descriptivo analítico prospectivo y cualitativo.

**3.3 Universo:** La Policlínica Carlos N. Brin cuenta con un total de 443 funcionarios de los cuales 315 son del área de salud y el resto del área administrativa. De los 315 del área de salud, 95 corresponden a los Servicios Técnicos y Sanitarios, los cuales constituirán el universo de nuestro estudio.

**3.4 Muestra.** El muestreo fue por conveniencia, no probabilística. Se escogieron los funcionarios de los Servicios Técnicos y Sanitarios, los cuales están representados, en Farmacia, con 25 funcionarios, en Laboratorio con 25, en Radiología Médica con 14, en Prestaciones Médicas con 25 y en Trabajo Social con 6. Del total de los funcionarios se tomarán 6 por Departamento, según años de servicio; los 3 más antiguos y los 3 con menos años de laborar en el Departamento.

El total de la muestra es de 30 funcionarios, de la población de 95, los cuales representan el 31.5% de la totalidad de los funcionarios de los Servicios Técnicos y Sanitarios de la Pol. Carlos N. Brin.

### **3.5. Instrumento de Medición**

Se realizó una encuesta en la que se intentó conocer la percepción que tienen los funcionarios de los Departamentos estudiados acerca de las características de su respectivo Jefe inmediato, como líder administrativo. También se determinó la percepción, que tienen los funcionarios de los Departamentos estudiados acerca del tipo de relación interpersonal creada en el área laboral, por el Jefe inmediato (Anexo #1).

### **3.6 Plan de análisis de los datos.**

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la encuesta y su análisis estadístico correspondiente.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS

CUADRO I. DISTRIBUCIÓN POR EDAD Y SEXO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Sexo			
			Masculino		Femenino	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>
25 – 29	5	16.7	1	25.0	4	15.4
30 – 34	7	23.3	0	0.0	7	26.9
35 – 39	2	6.7	0	0.0	2	7.7
40 – 44	2	6.7	1	25.0	1	3.8
45 – 49	6	20.0	1	25.0	5	19.2
50 – 54	6	20.0	1	25.0	5	19.2
55 – 59	2	6.7	0	0.0	2	7.7

p = 0.6325

Fuente: Encuesta aplicada

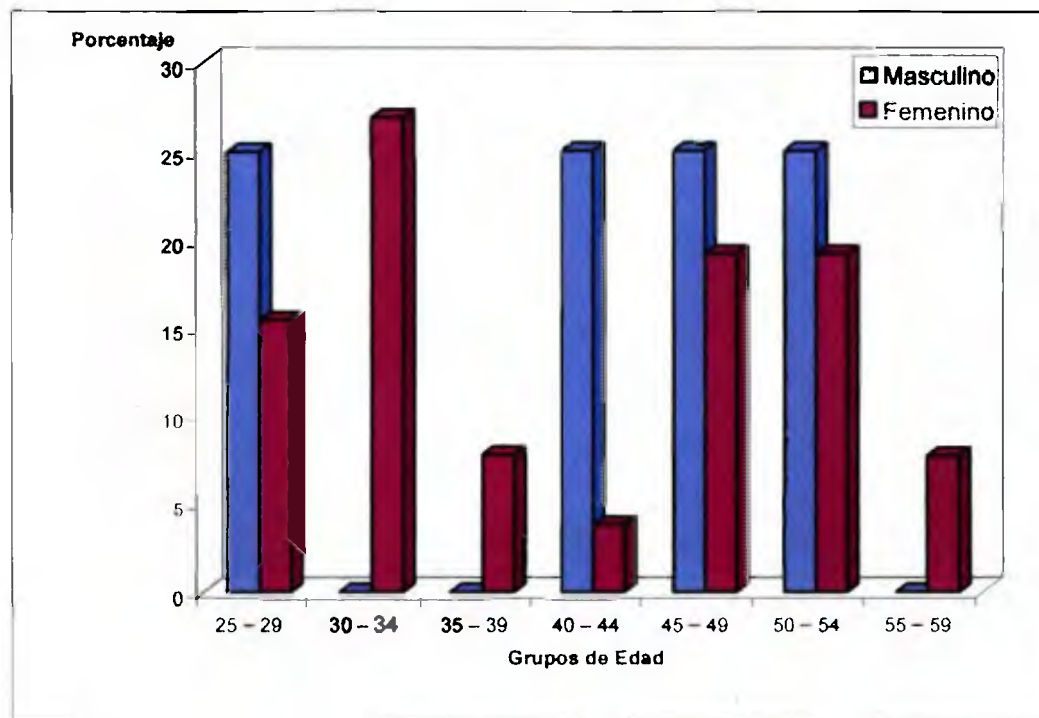


Fig. 3: Distribución por edad y sexo de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

El total de personas encuestadas fue de treinta, de las cuales la mayoría fueron del sexo femenino (86.7%), y se concentran en el grupo de edad de 30 a 34 años (26.9%). Esta distribución no presentó diferencias estadísticamente significativas.

CUADRO II. DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO Y SEXO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Sexo			
			Masculino		Femenino	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	23.1
Laboratorio	6	20.0	0	0.0	6	23.1
Prestaciones Médicas	6	20.0	1	25.0	5	19.2
Radiología	6	20.0	3	75.0	3	11.5
Trabajo Social	6	20.0	0	0.0	6	23.1

$p = 0.0438$

Fuente: Encuesta aplicada

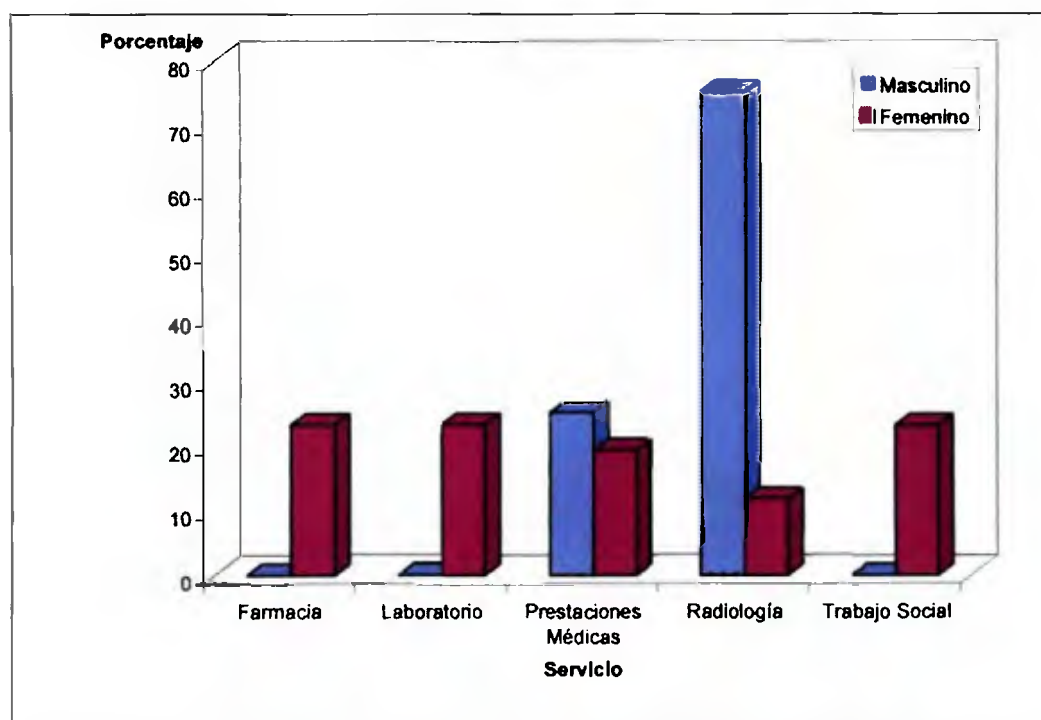


Fig. 4: Distribución por servicio y sexo de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La muestra encuestada se distribuyó de manera uniforme entre los cinco departamentos, sin embargo, la preponderancia del sexo femenino, especialmente en Farmacia, Laboratorio y Trabajo Social, hicieron que se detectara una diferencia estadísticamente significativa. Sólo se entrevistaron hombres en los departamentos de Prestaciones Médicas y Radiología.

CUADRO III. DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE EDAD Y SERVICIO EN EL QUE LABORAN LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Servicio									
			Farmacia		Laboratorio		Prestaciones Médicas		Radiología		Trabajo Social	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>
25 – 29	5	16.7	0	0.0	2	33.3	1	16.7	1	16.7	1	16.7
30 – 34	7	23.3	1	16.7	1	16.7	2	33.3	1	16.7	2	33.3
35 – 39	2	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	33.3
40 – 44	2	6.7	1	16.7	0	0.0	0	0.0	1	16.7	0	0.0
45 – 49	6	20.0	3	50.0	1	16.7	2	33.3	0	0.0	0	0.0
50 – 54	6	20.0	1	16.7	0	0.0	1	16.7	3	50.0	1	16.7
55 – 59	2	6.7	0	0.0	2	33.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0

p = 0.1392

Fuente: Encuesta aplicada

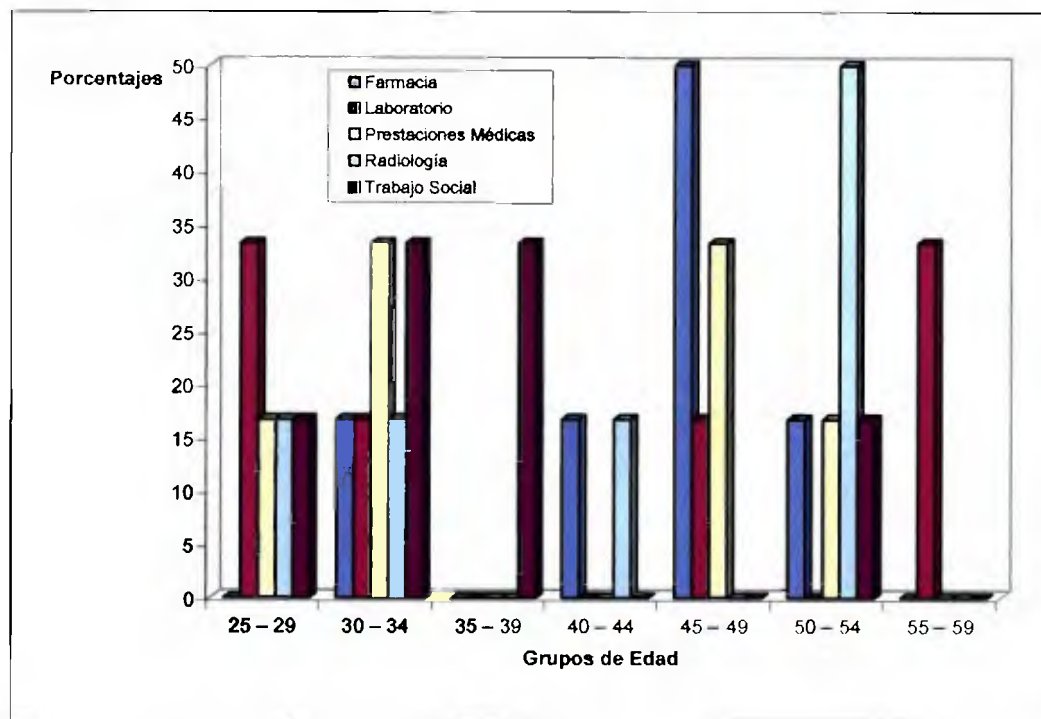


Fig. 5: Distribución por grupo de edad y servicio en que laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

En cada servicio, el personal entrevistado se distribuía de manera desigual en cuanto al grupo de edad mayoritario. Tal es el caso de Farmacia, donde el grupo predominante fue el de 45 a 49 años (50%), mientras que en el Laboratorio fueron los extremos, de 25 a 29 años y de 55 a 59 años (33.3% respectivamente). En Prestaciones Médicas fueron los de 30 a 34 años y los de 45 a 49 años (33.3.% cada uno), y en Radiología el grupo de 50 a 54 años (50%). Finalmente, en Trabajo Social el grupo combinado de 30 a 39 años unen al 66.6% de los entrevistados. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.



CUADRO IV. DISTRIBUCIÓN POR SEXO Y AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Años de Laborar	Total		Sexo			
			Masculino		Femenino	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>
0 – 4	9	30.0	0	0.0	9	34.6
5 – 9	7	23.3	1	25.0	6	23.1
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	7.7
20 – 24	6	20.0	1	25.0	5	19.2
25 – 29	2	6.7	2	50.0	0	0.0
30 – 34	4	13.3	0	0.0	4	15.4

**p = 0.0089**

Fuente: Encuesta aplicada

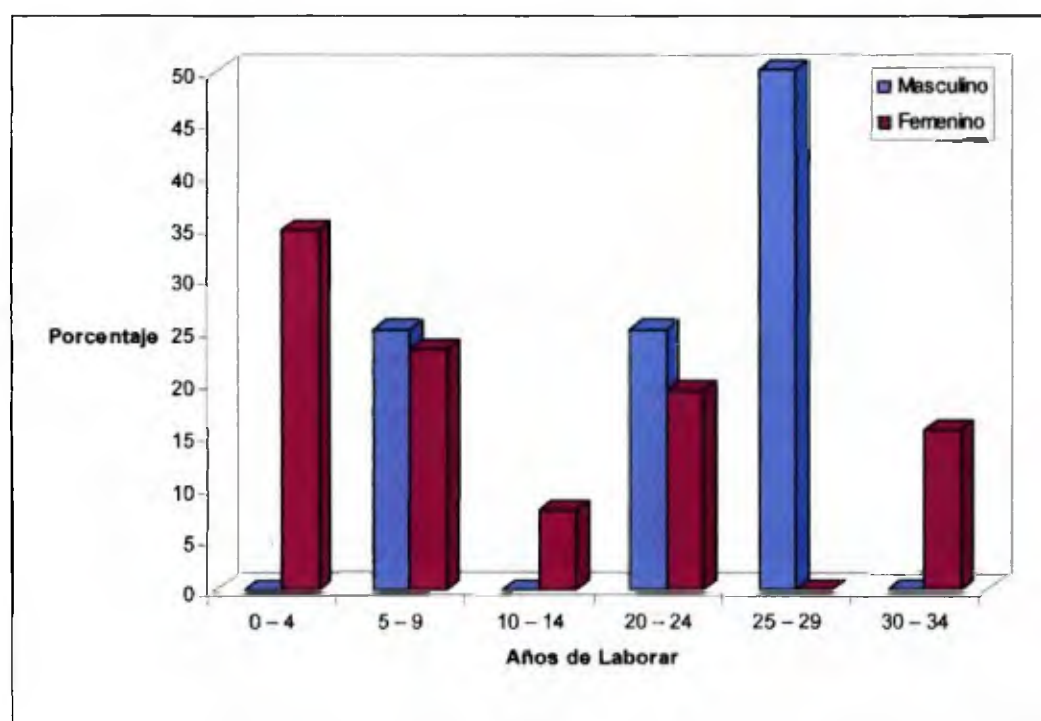


Fig. 6: Distribución por sexo y años de laborar de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Entre las personas entrevistadas del sexo masculino predomina la categoría de 25 a 29 años de servicio (50%), mientras que en el sexo femenino, se detectaron más en la de 0 a 4 años de servicio (34.6%). En

general, para ambos sexos, la mayoría (53.3%) tienen nueve años o menos de servicio. Estas diferencias fueron estadísticamente significativas.

CUADRO V. DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE EDAD Y AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupo de edad	Total		Años de laborar											
			0 – 4		5 – 9		10 – 14		20 – 24		25 – 29		30 – 34	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>30.0</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>
25 – 29	5	16.7	4	44.4	1	14.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
30 – 34	7	23.3	4	44.4	3	42.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
35 – 39	2	6.7	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
40 – 44	2	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	33.3	0	0.0	0	0.0
45 – 49	6	20.0	1	11.1	1	14.3	0	0.0	3	50.0	1	50.0	0	0.0
50 – 54	6	20.0	0	0.0	2	28.6	0	0.0	1	16.7	1	50.0	2	50.0
55 – 59	2	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	50.0

**p = 0.0000**

Fuente: Encuesta aplicada

Se puede observar que en algunos casos, hay personas de mayor edad que tienen pocos años de servicio, como uno del grupo de 45 a 49 años en la categoría de 0 a 4 años de laborar y uno de ese mismo grupo de edad en la categoría de 5 a 9 años. Lo esperado es que las personas más jóvenes tuviesen menos años de servicio, aún así las diferencias encontradas fueron estadísticamente significativas.

CUADRO VI. DISTRIBUCIÓN POR AÑOS DE LABORAR Y SERVICIO EN EL QUE LABORAN LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Años de Laborar	Total		Servicio									
			Farmacia		Laboratorio		Prestaciones Médicas		Radiología		Trabajo Social	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>
0 – 4	9	30.0	1	16.7	2	33.3	3	50.0	1	16.7	2	33.3
5 – 9	7	23.3	2	33.3	1	16.7	0	0.0	2	33.3	2	33.3
10 – 14	2	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	33.3
20 – 24	6	20.0	2	33.3	1	16.7	2	33.3	1	16.7	0	0.0
25 – 29	2	6.7	0	0.0	0	0.0	1	16.7	1	16.7	0	0.0
30 – 34	4	13.3	1	16.7	2	33.3	0	0.0	1	16.7	0	0.0

$p = 0.4165$

Fuente: Encuesta aplicada

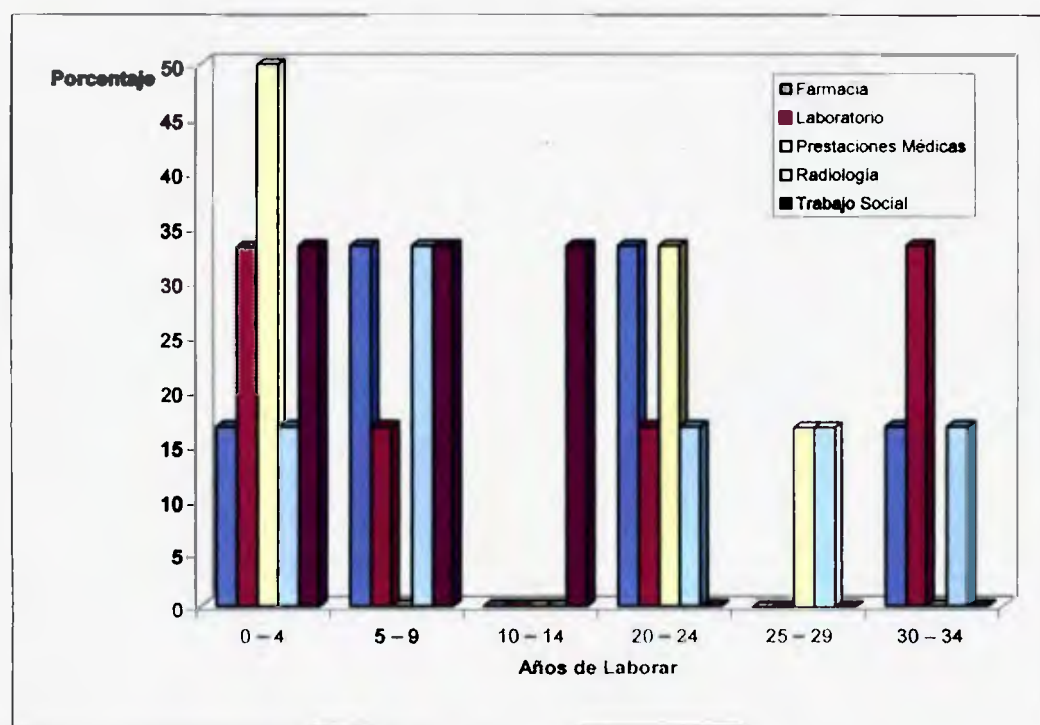


Fig. 7: Distribución por años de laborar y servicio en el que laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Nuevamente podemos observar, que la distribución de los años de laborar en la institución se distribuyen desigualmente por los diferentes Servicios encuestados: en Farmacia predominan los que tienen de 5 a 9 y 20

a 24 años de laborar (33.3.% respectivamente); en el Laboratorio tienen la mayoría los de 0 a 4 y de 30 a 34 años de laborar (33.3% cada grupo); en Prestaciones Médicas, el 50% de los entrevistados tienen cuatro años o menos de laborar; en Radiología son los de 5 a 9 años (33.3%) y en Trabajo Social, todos los entrevistados tienen 14 años o menos de laborar allí. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO VII. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE TRABAJO Y SERVICIO EN EL QUE LABORAN LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Tipo de Trabajo	Total		Servicio									
			Farmacia		Laboratorio		Prestaciones Médicas		Radiología		Trabajo Social	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>
Asistente	7	23.3	0	0.0	3	50.0	0	0.0	1	16.7	3	50.0
Auxiliar	5	16.7	0	0.0	0	0.0	5	83.3	0	0.0	0	0.0
Licenciado	18	60.0	6	100.0	3	50.0	1	16.7	5	83.3	3	50.0

**p = 0.0001**

Fuente: Encuesta aplicada

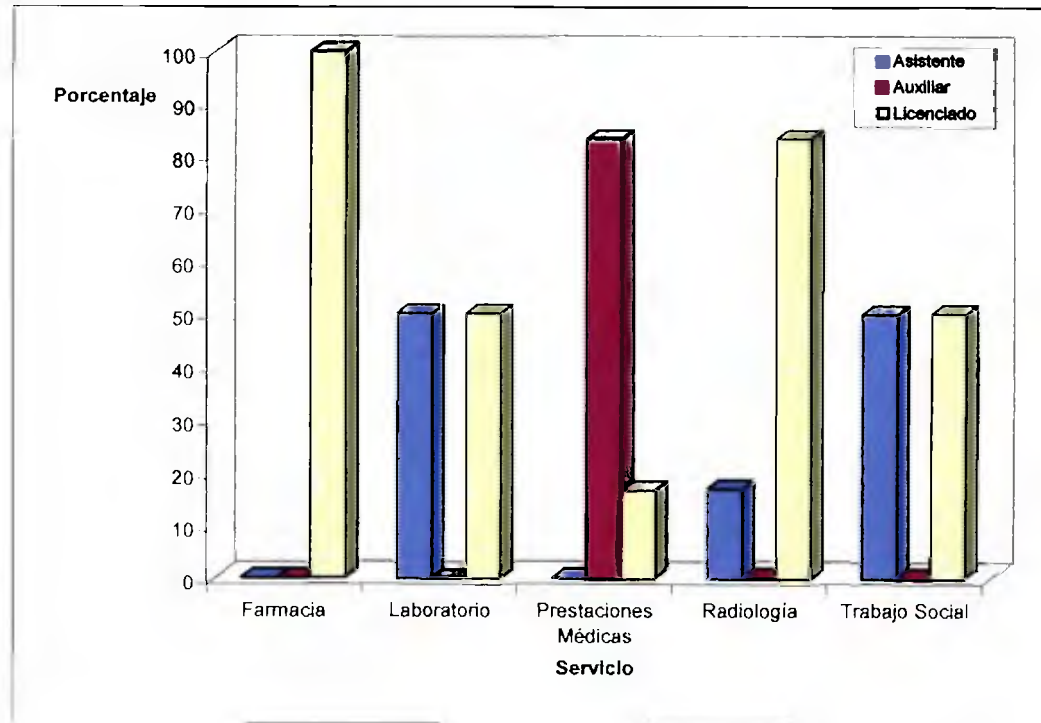


Fig. 8: Distribución por tipo de trabajo y servicio en el cual laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de los Licenciados entrevistados se concentran en Farmacia (100%), mientras que la totalidad de los Auxiliares estaban en Prestaciones Médicas, siendo allí la mayoría de los encuestados (83.3%). El resto de los tipos de trabajo se distribuían entre los diferentes servicios de manera desigual, tal como lo muestra el valor  $p$ , que resultó ser estadísticamente significativo.

CUADRO VIII. TIPO DE TRABAJO DESEMPEÑADO SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Sexo			
	#	%	Masculino		Femenino	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>
Asistente	7	23.3	0	0.0	7	26.9
Auxiliar	5	16.7	0	0.0	5	19.2
Licenciado	18	60.0	4	100.0	14	53.8

p = 0.2147

Fuente: Encuesta aplicada

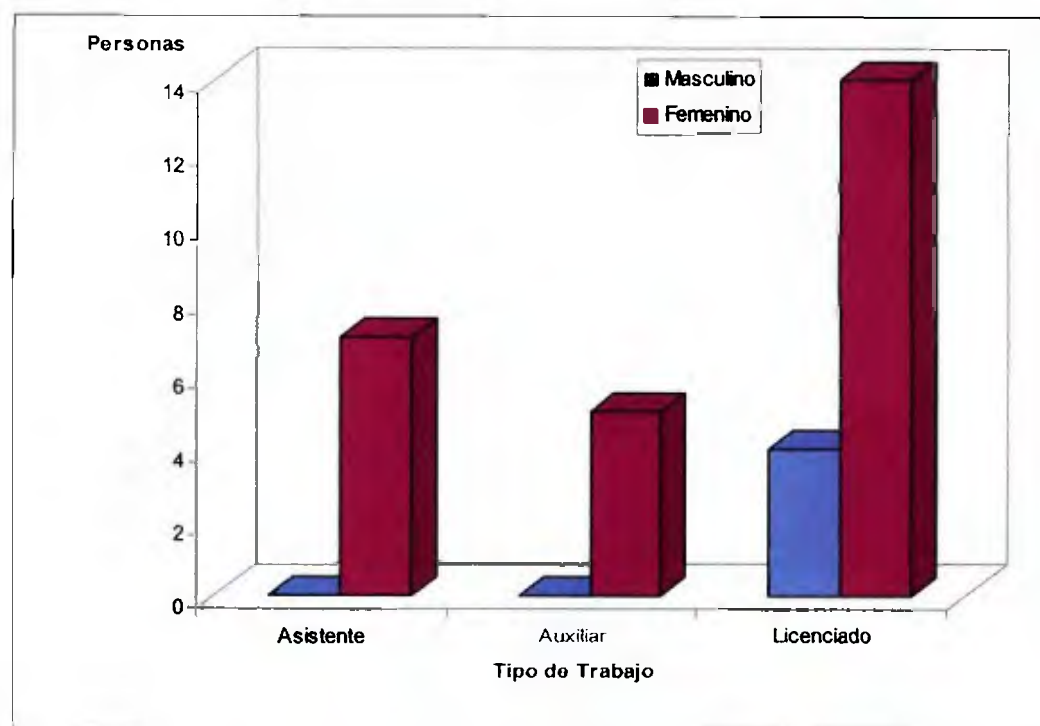


Fig. 9: Tipo de trabajo desempeñado según sexo de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La totalidad de las personas entrevistadas del sexo masculino laboran como Licenciados en sus respectivos servicios, mientras que en el sexo femenino, la mayoría son Licenciadas (53.8%), seguidas por las Asistentes

(26.9%) y finalmente las Auxiliares (19.2%). La diferencia entre grupos no fue estadísticamente significativa.

**CUADRO IX. DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE EDAD Y TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Grupos de edad	Total		Tipo de Trabajo					
			Asistente		Auxiliar		Licenciado	
	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>
25 – 29	5	16.7	2	28.6	1	20.0	2	11.1
30 – 34	7	23.3	1	14.3	2	40.0	4	22.2
35 – 39	2	6.7	0	0.0	0	0.0	2	11.1
40 – 44	2	6.7	0	0.0	0	0.0	2	11.1
45 – 49	6	20.0	1	14.3	1	20.0	4	22.2
50 – 54	6	20.0	2	28.6	1	20.0	3	16.7
55 – 59	2	6.7	1	14.3	0	0.0	1	5.6

p = 0.9175

Fuente: Encuesta aplicada

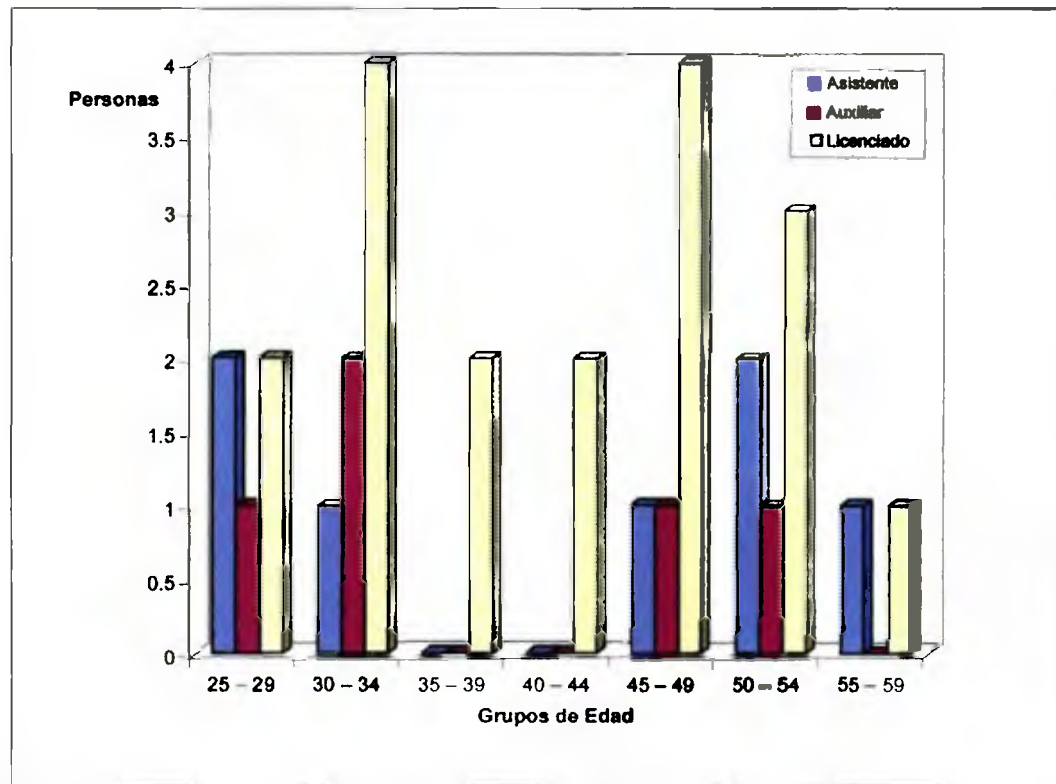


Fig. 10: Distribución por grupo de edad y tipo de trabajo desempeñado por las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de los Asistentes son mayores de 45 años (57.2%), mientras que la mayoría de los Auxiliares están entre los 25 y los 34 años (60%). Los Licenciados, por su parte, se distribuyen de una manera más uniforme entre los diferentes grupos de edad. Las diferencias encontradas no fueron estadísticamente significativas.



CUADRO X. DISTRIBUCIÓN POR AÑOS DE LABORAR Y TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Años de Laborar	Total		Tipo de Trabajo					
			Asistente		Auxiliar		Licenciado	
	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>
0 – 4	9	30.0	3	42.9	3	60.0	3	16.7
5 – 9	7	23.3	2	28.6	0	0.0	5	27.8
10 – 14	2	6.7	0	0.0	0	0.0	2	11.1
20 – 24	6	20.0	1	14.3	2	40.0	3	16.7
25 – 29	2	6.7	0	0.0	0	0.0	2	11.1
30 – 34	4	13.3	1	14.3	0	0.0	3	16.7

p = 0.5268

Fuente: Encuesta aplicada

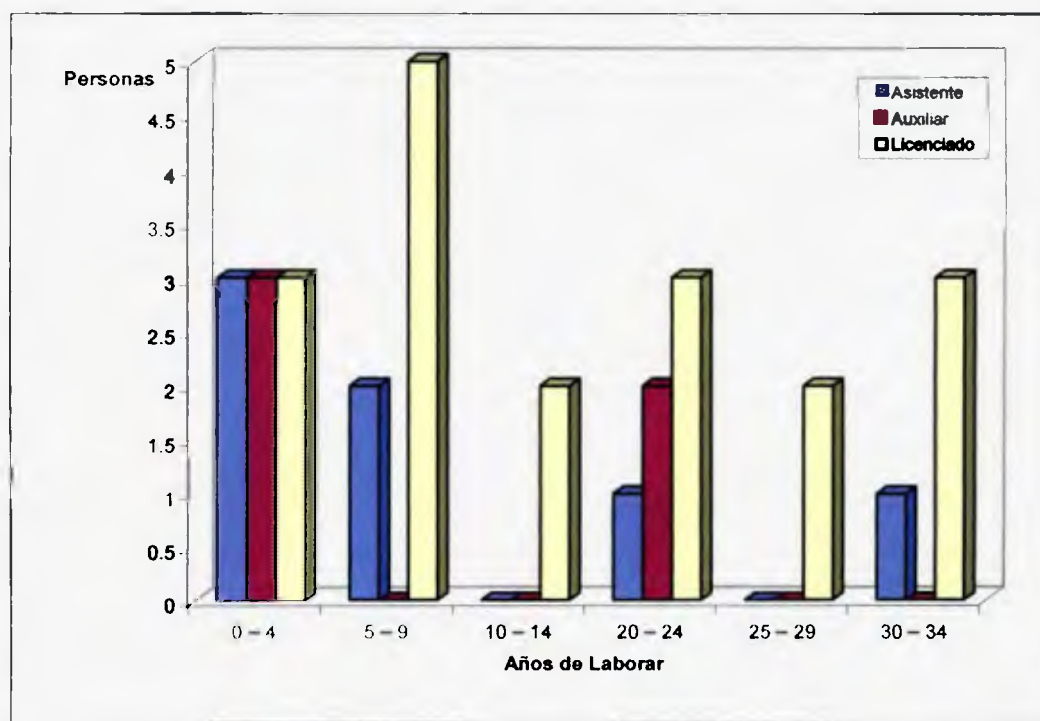


Fig. 11: Distribución por años de laborar y tipo de trabajo desempeñado por las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Se observó que los Asistentes se concentraron en nueve años de trabajo o menos (71.5%); los Auxiliares se concentraron en 4 años o menos

(60%) y los Licenciados se distribuyeron de manera uniforme entre los años de laborar. Los resultados no fueron estadísticamente significativos.

CUADRO XI. RECONOCIMIENTO DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER POR LAS PERSONAS ENCUESTADAS SEGÚN SERVICIO EN EL QUE LABORAN. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Reconoce			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	35.3
Laboratorio	6	20.0	5	38.5	1	5.9
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	38.5	1	5.9
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	35.3
Trabajo Social	6	20.0	3	23.1	3	17.6

$p = 0.0018$

Fuente: Encuesta aplicada

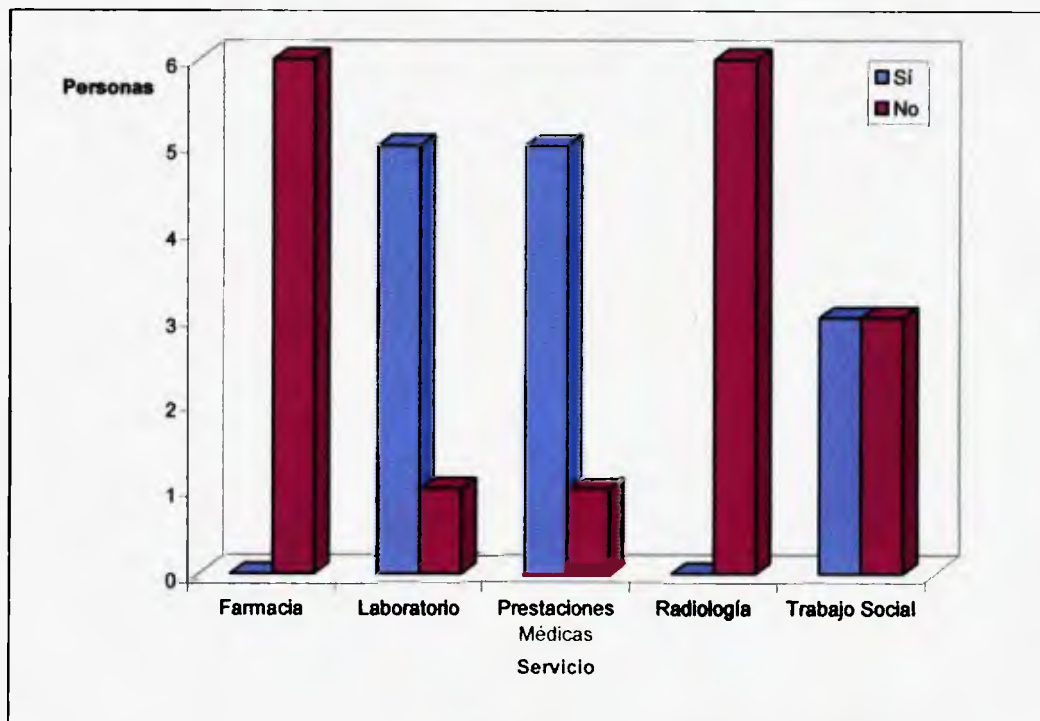


Fig. 12: Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según servicio en el que laboran. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas no reconocen a su jefe inmediato como líder (56.7%), y destacan entre éstas las de Farmacia (35.3% de las negativas) y Radiología (35.3% de las negativas). Entre los que sí lo reconocen, son notables el Laboratorio (38.5% de las afirmativas) y Prestaciones Médicas (38.5% de las afirmativas). Los entrevistados en Trabajo Social se distribuyeron mitad y mitad. Estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas.

**CUADRO XII. RECONOCIMIENTO DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER POR LAS PERSONAS ENCUESTADAS SEGÚN SEXO. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Sexo	Total		Reconoce			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>1</b>	<b>7.7</b>	<b>3</b>	<b>17.6</b>
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>12</b>	<b>92.3</b>	<b>14</b>	<b>82.3</b>

$p = 0.4267$

Fuente: Encuesta aplicada

Hay una tendencia similar en ambos sexos en cuanto al reconocimiento o no del jefe inmediato como líder. De hecho, las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

CUADRO XIII. RECONOCIMIENTO DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER POR LAS PERSONAS ENCUESTADAS SEGÚN GRUPOS DE EDAD. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Reconoce			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
25 – 29	5	16.7	4	30.8	1	5.9
30 – 34	7	23.3	4	30.8	3	17.6
35 – 39	2	6.7	0	0.0	2	11.8
40 – 44	2	6.7	0	0.0	2	11.8
45 – 49	6	20.0	2	15.4	4	23.5
50 – 54	6	20.0	1	7.7	5	29.4
55 – 59	2	6.7	2	15.4	0	0.0

p = 0.0903

Fuente: Encuesta aplicada

El análisis de este cuadro muestra que las personas de menor edad (menores de 40 años) tendían a aceptar al jefe inmediato como líder (61.6%), mientras que las personas de más edad (de 40 años y más) no lo hacían (64.7%). Estas diferencias, aunque notables, no eran estadísticamente significativas.

CUADRO XIV. RECONOCIMIENTO DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER POR LAS PERSONAS ENCUESTADAS SEGÚN AÑOS DE LABORAR. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Años de Laborar	Total		Reconoce			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
0 – 4	9	30.0	7	53.8	2	11.8
5 – 9	7	23.3	2	15.4	5	29.4
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	11.8
20 – 24	6	20.0	1	7.7	5	29.4
25 – 29	2	6.7	1	7.7	1	5.9
30 – 34	4	13.3	2	15.4	2	11.8

p = 0.1382

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas que tienen menos años de laborar (9 años o menos) tienen una mayor tendencia a reconocer al jefe inmediato como líder (69.2%), mientras que al pasar el límite de los 10 años de servicio, ese reconocimiento disminuye (58.9%). Estas diferencias no eran estadísticamente significativas.

CUADRO XV. RECONOCIMIENTO DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER POR LAS PERSONAS ENCUESTADAS SEGÚN TIPO DE TRABAJO. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Reconoce			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Asistente	7	23.3	5	38.5	2	11.8
Auxiliar	5	16.7	4	30.8	1	5.9
Licenciado	18	60.0	4	30.8	14	82.4

$p = 0.0161$

Fuente: Encuesta aplicada

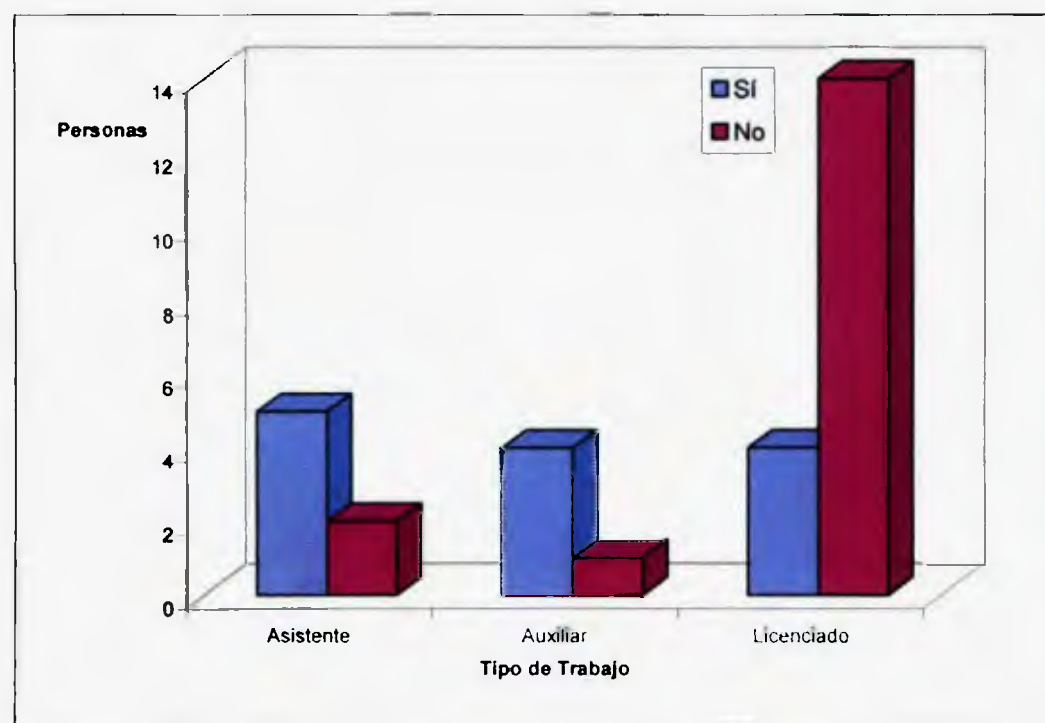


Fig. 13: Reconocimiento del jefe inmediato como líder por las personas encuestadas según tipo de trabajo. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Entre los Asistentes y los Auxiliares es donde más se observa la aceptación del jefe inmediato como líder (38.5 y 30.8% respectivamente), mientras que entre los Licenciados se nota todo lo contrario, es decir, la mayoría de estas personas no lo reconocen (82.4%) y esto hace las diferencias estadísticamente significativas.

Entonces, las diferencias significativas observadas en la aceptación del jefe inmediato como líder entre los departamentos, se puede atribuir al tipo de trabajo que desempeñan las personas entrevistadas: una mayor calificación profesional se relaciona significativamente con una menor aceptación.

**CUADRO XVI. PERCEPCIÓN DE LA CAPACIDAD DE MANDO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Percepción			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	35.3
Laboratorio	6	20.0	5	38.5	1	5.9
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	38.5	1	5.9
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	35.3
Trabajo Social	6	20.0	3	23.1	3	17.6

**p = 0.0018**

Fuente: Encuesta aplicada

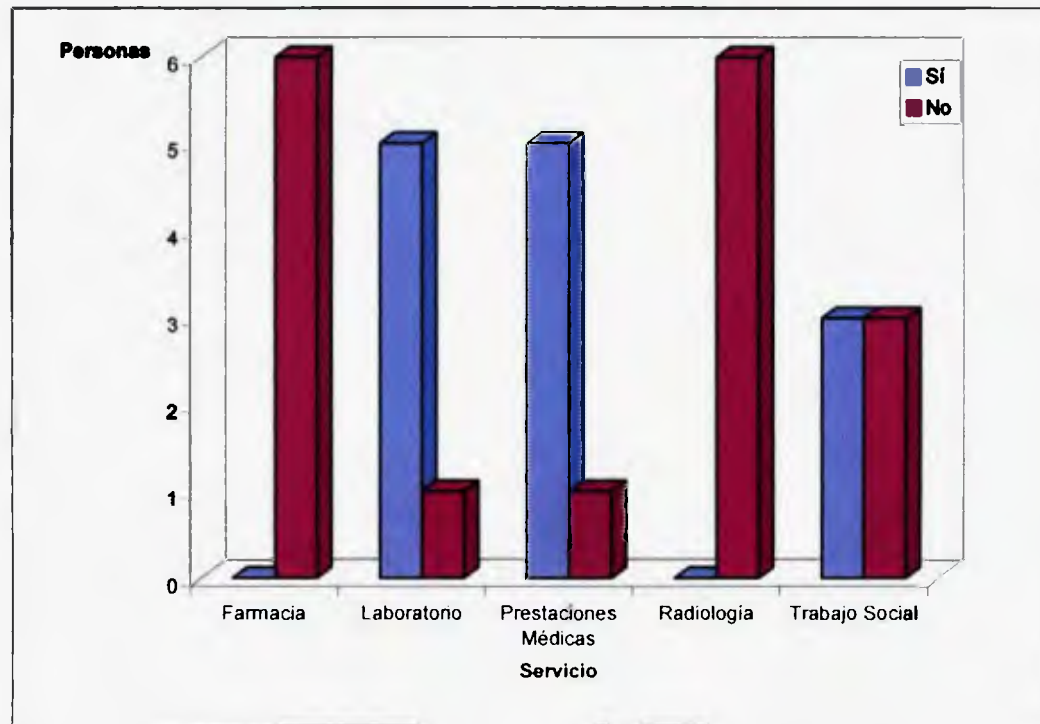


Fig. 14: Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato por las personas encuestadas según servicio donde laboran. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas no creen que su jefe inmediato tenga capacidad de mando (56.7%), y destacan entre éstas las de Farmacia (35.3%) y Radiología (35.3%). Entre los que sí lo creen están el Laboratorio (38.5%) y Prestaciones Médicas (38.5%). Los entrevistados en Trabajo Social se distribuyeron mitad y mitad. Estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas.

CUADRO XVII. PERCEPCIÓN DE LA CAPACIDAD DE MANDO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Percepción			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>1</b>	<b>7.7</b>	<b>3</b>	<b>17.6</b>
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>12</b>	<b>92.3</b>	<b>14</b>	<b>82.3</b>

$p = 0.4267$

Fuente: Encuesta aplicada

Ambos sexos tienen una distribución similar en cuanto a que si creen que el jefe inmediato tiene capacidad de mando. En todo caso, las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

CUADRO XVIII. PERCEPCIÓN DE LA CAPACIDAD DE MANDO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN LOS GRUPOS DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Percepción			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
<b>25 – 29</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>4</b>	<b>30.8</b>	<b>1</b>	<b>5.9</b>
<b>30 – 34</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>4</b>	<b>30.8</b>	<b>3</b>	<b>17.6</b>
<b>35 – 39</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>11.8</b>
<b>40 – 44</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>11.8</b>
<b>45 – 49</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>2</b>	<b>15.4</b>	<b>4</b>	<b>23.5</b>
<b>50 – 54</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>1</b>	<b>7.7</b>	<b>5</b>	<b>29.4</b>
<b>55 – 59</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>2</b>	<b>15.4</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>

$p = 0.0903$

Fuente: Encuesta aplicada

El análisis de este cuadro muestra, que las personas de menor edad (entre 25 y 34 años) suelen percibir la capacidad de mando en su jefe inmediato (61.6%), mientras que las personas de más edad (de 45 a 54 años)



no lo hacían (52.9%). Estas diferencias, aunque notables, no eran estadísticamente significativas.

**CUADRO XIX. PERCEPCIÓN DE LA CAPACIDAD DE MANDO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN LOS AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Percepción			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
0 – 4	9	30.0	7	53.8	2	11.8
5 – 9	7	23.3	2	15.4	5	29.4
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	11.8
20 – 24	6	20.0	1	7.7	5	29.4
25 – 29	2	6.7	1	7.7	1	5.9
30 – 34	4	13.3	2	15.4	2	11.8

$p = 0.1382$

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas que tienen menos años de laborar (9 años o menos) tienen una mayor tendencia a percibir la capacidad de mando del jefe inmediato (69.2%), mientras que al pasar el límite de los 10 años de servicio, hay una disminución de dicha percepción (58.9%). Estas diferencias no eran estadísticamente significativas.

CUADRO XX. PERCEPCIÓN DE LA CAPACIDAD DE MANDO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN EL TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Percepción			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Asistente	7	23.3	5	38.5	2	11.8
Auxiliar	5	16.7	4	30.8	1	5.9
Licenciado	18	60.0	4	30.8	14	82.4

$p = 0.0161$

Fuente: Encuesta aplicada

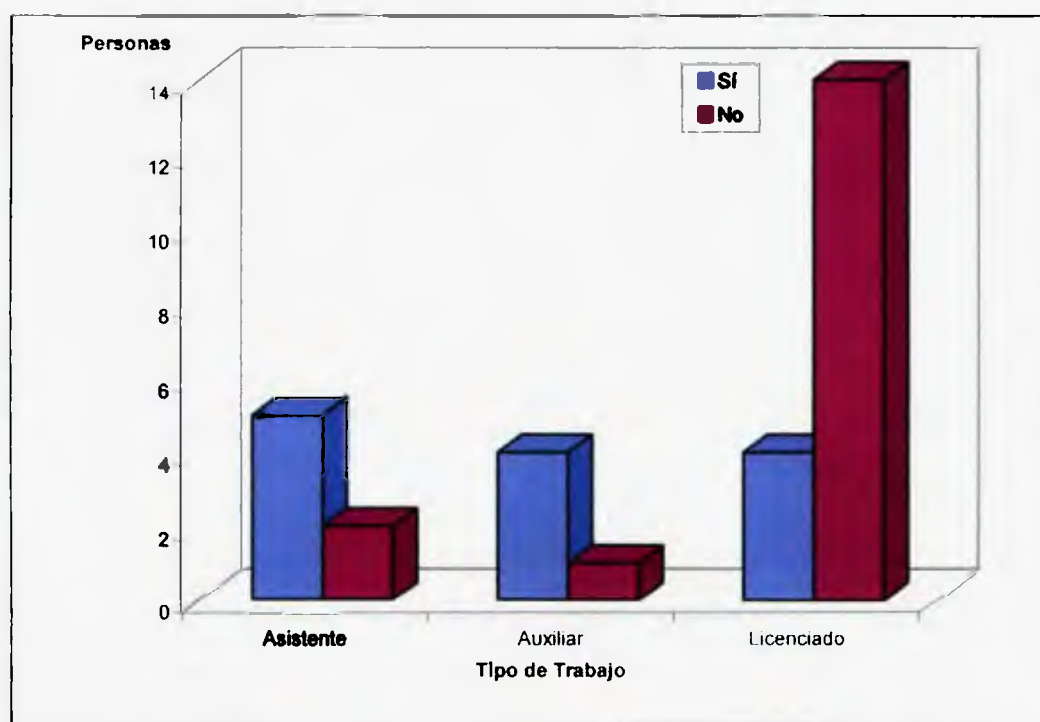


Fig. 15: Percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato por las personas encuestadas según tipo de trabajo. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato se observa más entre los Asistentes y los Auxiliares (38.5 y 30.8% de las afirmativas respectivamente), mientras, que entre los Licenciados, se nota todo

lo contrario, es decir, la mayoría de estas personas no la perciben (82.4% de las negativas) y esto hace las diferencias estadísticamente significativas.

Entonces, las diferencias significativas observadas en la percepción de la capacidad de mando del jefe inmediato entre los departamentos, se puede atribuir al tipo de trabajo que desempeñan las personas entrevistadas: una mayor calificación profesional se relaciona significativamente con una menor percepción, lo cual es idéntico a lo ocurrido con el reconocimiento del jefe inmediato como un líder.

**CUADRO XXI. ACCESIBILIDAD DEL JEFE INMEDIATO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Accesibilidad			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	37.5
Laboratorio	6	20.0	5	35.7	1	6.2
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	35.7	1	6.2
Radiología	6	20.0	1	7.1	5	31.2
Trabajo Social	6	20.0	3	21.4	3	18.8

**p = 0.0075**

Fuente: Encuesta aplicada

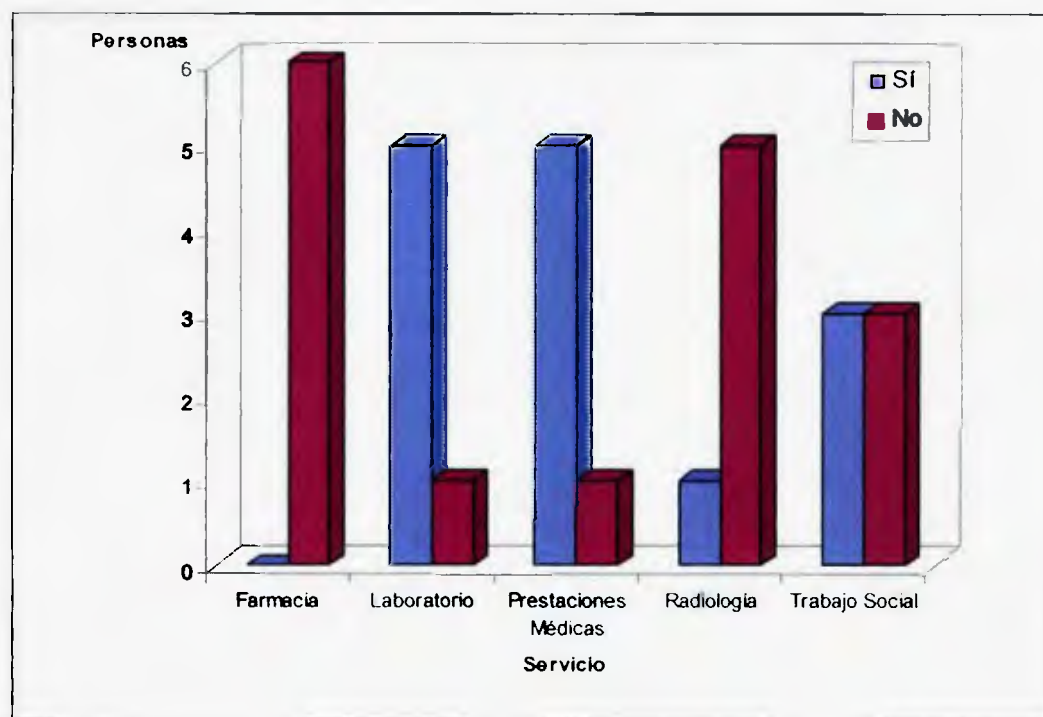


Fig. 16: Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas no sienten que su jefe inmediato sea accesible para el equipo de trabajo (53.3%), y destacan entre éstas las de Farmacia (37.5%) y Radiología (31.2%). Entre los que sí lo sienten están los del Laboratorio (35.7%) y Prestaciones Médicas (35.7%). Los entrevistados en Trabajo Social se distribuyeron mitad y mitad. Estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas.

CUADRO XXII. ACCESIBILIDAD DEL JEFE INMEDIATO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Accesibilidad			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>3</b>	<b>18.8</b>
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>13</b>	<b>92.9</b>	<b>13</b>	<b>81.2</b>

p = 0.3508

Fuente: Encuesta aplicada

Ambos sexos presentan una distribución similar en cuanto a la accesibilidad del jefe inmediato. En todo caso, las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

CUADRO XXIII. ACCESIBILIDAD DEL JEFE INMEDIATO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN EL GRUPO DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Accesibilidad			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
<b>25 – 29</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>4</b>	<b>28.6</b>	<b>1</b>	<b>6.2</b>
<b>30 – 34</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>4</b>	<b>28.6</b>	<b>3</b>	<b>18.8</b>
<b>35 – 39</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>12.5</b>
<b>40 – 44</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>12.5</b>
<b>45 – 49</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>4</b>	<b>25.0</b>
<b>50 – 54</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>4</b>	<b>31.2</b>
<b>55 – 59</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>

p = 0.1635

Fuente: Encuesta aplicada

El análisis de este cuadro muestra, que nuevamente, son las personas de menor edad (menores de 40 años) las que perciben la accesibilidad de su jefe inmediato (57.2%), mientras que las personas de más edad (de 40 y más

años) no lo hacían (68.7%). Estas diferencias, aunque notables, no eran estadísticamente significativas.

**CUADRO XXIV. ACCESIBILIDAD DEL JEFE INMEDIATO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN LOS AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Accesibilidad			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
0 – 4	9	30.0	7	50.0	2	12.5
5 – 9	7	23.3	2	14.3	5	31.3
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	12.5
20 – 24	6	20.0	1	7.1	5	31.3
25 – 29	2	6.7	1	7.1	1	6.2
30 – 34	4	13.3	3	21.4	1	6.2

$p = 0.0861$

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de las personas entrevistadas consideran que el jefe no es accesible (53.3%). Esto es especialmente cierto en el grupo que sobrepasa los diez años de servicio (56.2%), mientras que los que tienen menos años de laborar (9 años o menos) tienen una mayor tendencia a percibir la accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo (64.3%). Estas diferencias no eran estadísticamente significativas.

CUADRO XXV. ACCESIBILIDAD DEL JEFE INMEDIATO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN EL TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Accesibilidad			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
Asistente	7	23.3	5	35.7	2	12.5
Auxiliar	5	16.7	4	28.6	1	6.2
Licenciado	18	60.0	5	35.7	13	81.2

**p = 0.0381**

Fuente: Encuesta aplicada

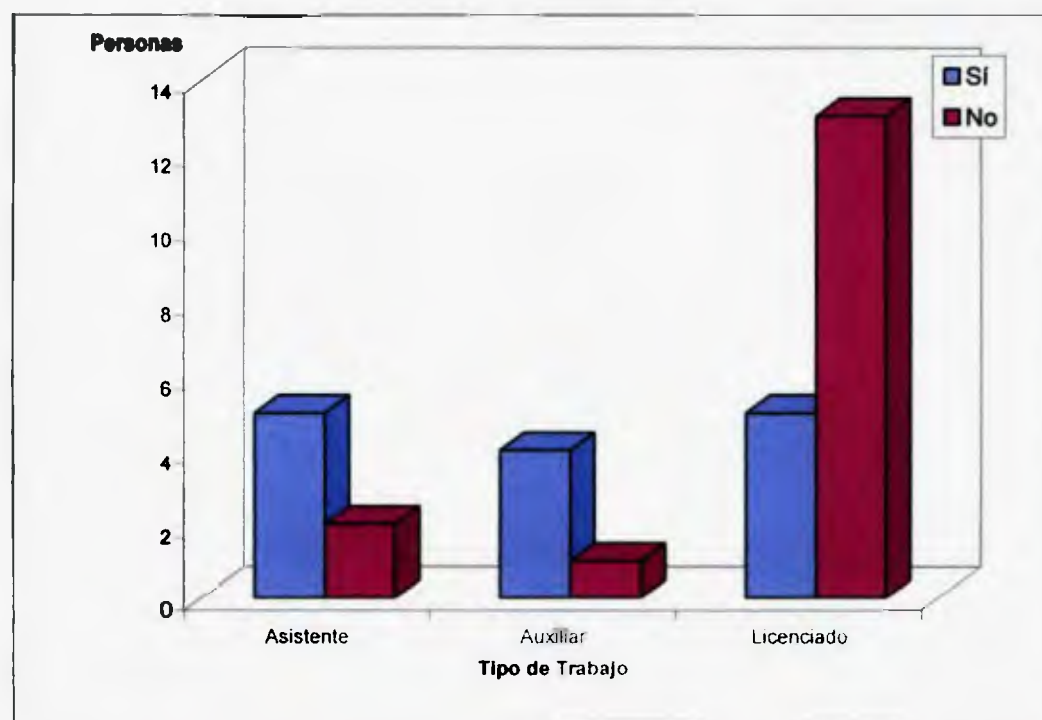


Fig. 17: Accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo según tipo de trabajo de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Entre los Asistentes y los Auxiliares es donde más se observa, nuevamente, la percepción de accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo (35.7% y 28.6% respectivamente), mientras que entre los

Licenciados se nota todo lo contrario, es decir, la mayoría de estas personas no la perciben (81.2%) y esto hace las diferencias estadísticamente significativas.

Se puede afirmar, que las diferencias significativas que se han observado en la percepción de la accesibilidad del jefe inmediato para el equipo de trabajo son causadas por el tipo de trabajo que realizan las personas entrevistadas: a mayor calificación profesional, menor es la percepción de accesibilidad.

**CUADRO XXVI. CONTRIBUCIÓN DEL JEFE INMEDIATO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Contribuye			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	35.3
Laboratorio	6	20.0	5	38.5	1	5.9
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	38.5	1	5.9
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	35.3
Trabajo Social	6	20.0	3	23.1	3	17.6

**p = 0.0018**

Fuente: Encuesta aplicada



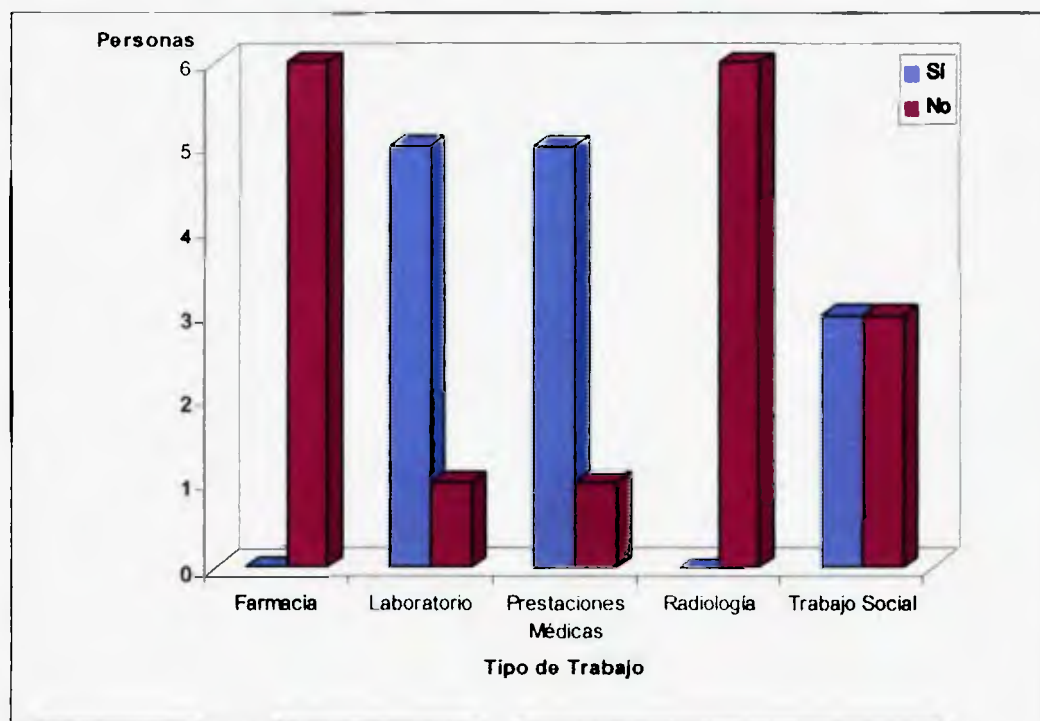


Fig. 18: Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas no perciben que su jefe inmediato contribuya a la solución de los problemas (56.7%), y destacan entre éstas, todas las de Farmacia (35.3%) y de Radiología (35.3%). Entre los que sí lo perciben están los del Laboratorio (38.5%) y Prestaciones Médicas (38.5%). Los entrevistados en Trabajo Social se distribuyeron mitad y mitad. Estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas.

CUADRO XXVII. CONTRIBUCIÓN DEL JEFE INMEDIATO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Contribuye			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Masculino	4	13.3	1	7.7	3	17.6
Femenino	26	86.7	12	92.3	14	82.4

$p = 0.4267$

Fuente: Encuesta aplicada

Ambos sexos presentan una distribución similar en cuanto a la contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas. Las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

CUADRO XXVIII. CONTRIBUCIÓN DEL JEFE INMEDIATO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN GRUPO DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Contribuye			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
25 – 29	5	16.7	4	30.8	1	5.9
30 – 34	7	23.3	4	30.8	3	17.6
35 – 39	2	6.7	0	0.0	2	11.8
40 – 44	2	6.7	0	0.0	2	11.8
45 – 49	6	20.0	2	15.4	4	23.5
50 – 54	6	20.0	1	7.6	5	29.4
55 – 59	2	6.7	2	15.4	0	0.0

$p = 0.0903$

Fuente: Encuesta aplicada

El análisis de este cuadro muestra la misma tendencia de los otros análisis por grupo de edad, es decir, que son las personas de menor edad

(menores de 40 años) las que perciben la contribución de su jefe inmediato en la solución de los problemas (61.6%), mientras que las personas de más

notables, no eran estadísticamente significativas.

**CUADRO XXIX. CONTRIBUCIÓN DEL JEFE INMEDIATO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN LOS AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Contribución			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
0 – 4	9	30.0	7	53.8	2	11.8
5 – 9	7	23.3	2	15.4	5	29.4
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	11.8
20 – 24	6	20.0	1	7.7	5	29.4
25 – 29	2	6.7	1	7.7	1	5.9
30 – 34	4	13.3	2	15.4	2	11.8

$p = 0.1382$

Fuente: Encuesta aplicada

El grupo que sobrepasa los diez años de servicio (58.9%) considera que el jefe inmediato no contribuye a la solución de los problemas, mientras que los que tienen menos años de laborar (9 años o menos) considera que el jefe inmediato sí contribuye (69.2%). Estas diferencias no eran estadísticamente significativas.

CUADRO XXX. CONTRIBUCIÓN DEL JEFE INMEDIATO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Contribuye			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>17</b>	<b>56.7</b>
Asistente	7	23.3	5	38.5	2	11.8
Auxiliar	5	16.7	4	30.8	1	5.9
Licenciado	18	60.0	4	30.8	14	82.4

**p = 0.0161**

Fuente: Encuesta aplicada

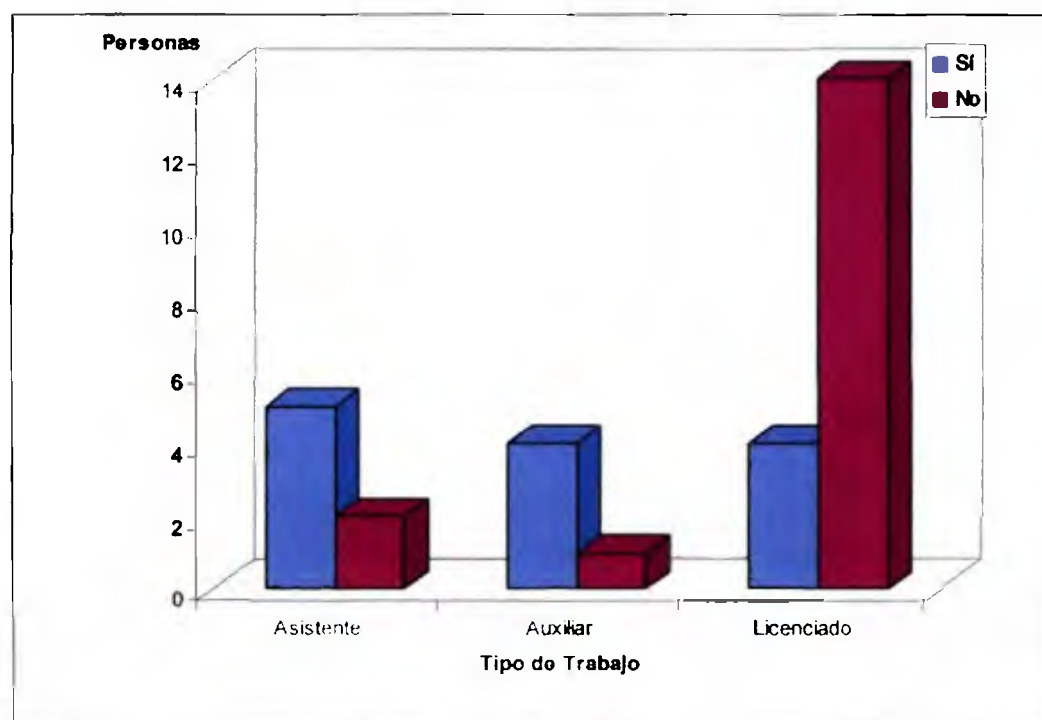


Fig. 19: Contribución del jefe inmediato a la solución de los problemas según tipo de trabajo de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

En los Asistentes y los Auxiliares tienen la percepción más alta de la contribución del jefe inmediato en la solución de los problemas (38.5% y 30.8% respectivamente), mientras que en los Licenciados nuevamente se

nota todo lo contrario, es decir, la mayoría de estas personas no la perciben (82.4%) y esto hace las diferencias estadísticamente significativas.

Las diferencias significativas observadas en la percepción de la contribución del jefe inmediato en la solución de los problemas son causadas por el tipo de trabajo que realizan las personas entrevistadas: a mayor calificación profesional, menor es la percepción de la contribución.

**CUADRO XXXI. PERCEPCIÓN DEL APOYO DEL JEFE INMEDIATO A LOS COLABORADORES SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Apoya			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>15</b>	<b>50.0</b>	<b>15</b>	<b>50.0</b>
Farmacia	6	20.0	1	6.7	5	33.3
Laboratorio	6	20.0	5	33.3	1	6.7
Prestaciones Médicas	6	20.0	4	26.7	2	13.3
Radiología	6	20.0	2	13.3	4	26.7
Trabajo Social	6	20.0	3	20.0	3	20.0

$p = 0.1546$

Fuente: Encuesta aplicada

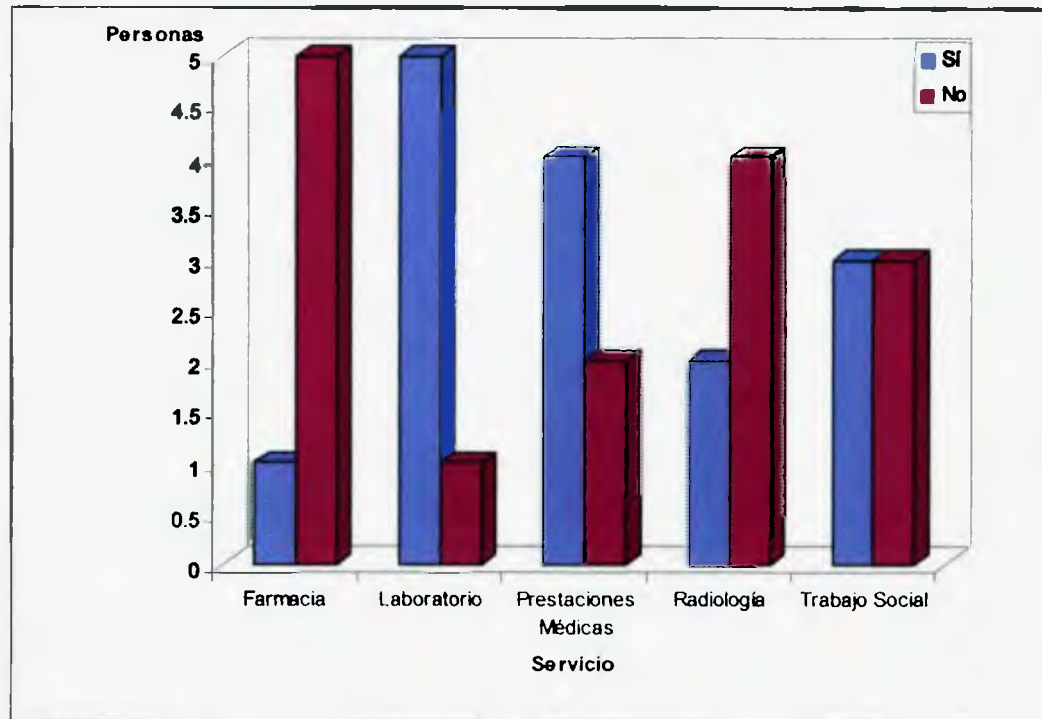


Fig. 20: Percepción del apoyo del jefe inmediato a los colaboradores según servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Las personas encuestadas tuvieron una opinión dividida: la mitad considera que el jefe inmediato apoya a los colaboradores, mientras que la otra mitad no lo considera así. El análisis por servicio muestra que la percepción es más favorable en el Laboratorio (33.3%) y en las Prestaciones Médicas (26.7%), y es menos favorable en Farmacia (33.3%) y en Radiología (26.7%), mientras que Trabajo Social, nuevamente, divide sus opiniones a la mitad. Las diferencias encontradas no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO XXXII. PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL JEFE INMEDIATO A LOS COLABORADORES SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Dirige			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>
Farmacia	6	20.0	2	12.5	4	28.6
Laboratorio	6	20.0	5	31.2	1	7.1
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	31.2	1	7.1
Radiología	6	20.0	1	6.2	5	35.7
Trabajo Social	6	20.0	3	18.8	3	21.4

$p = 0.0727$

Fuente: Encuesta aplicada

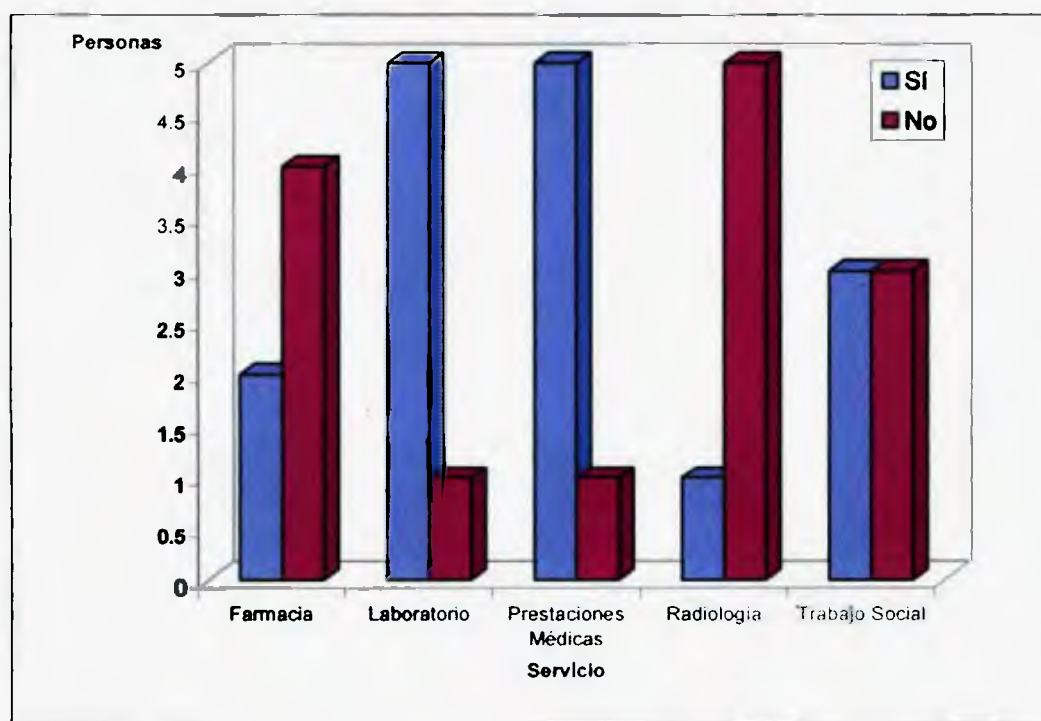


Fig. 21: Percepción de la dirección del jefe inmediato a los colaboradores según servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Nuevamente las personas encuestadas prácticamente dividieron sus opiniones ante esta pregunta: la mayoría opinó que el jefe inmediato dirige a

los colaboradores (53.3%), pero no por mucho margen sobre los que opinan lo contrario (46.7%). Los de Laboratorio y Prestaciones Médicas tienen la mayoría de opiniones a favor (31.2% respectivamente), los de Farmacia y Radiología muestran la mayoría de opiniones en contra (28.6% y 35.7% respectivamente) y Trabajo Social divide sus opiniones. Los resultados no fueron estadísticamente significativos.

**CUADRO XXXIII. PERCEPCIÓN DEL ENTRENAMIENTO QUE EL JEFE INMEDIATO DA A LOS COLABORADORES SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Entrena			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
Farmacia	6	20.0	1	7.1	5	31.2
Laboratorio	6	20.0	4	28.6	2	12.5
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	35.7	1	6.2
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	37.5
Trabajo Social	6	20.0	4	28.6	2	12.5

**p = 0.0134**

Fuente: Encuesta aplicada



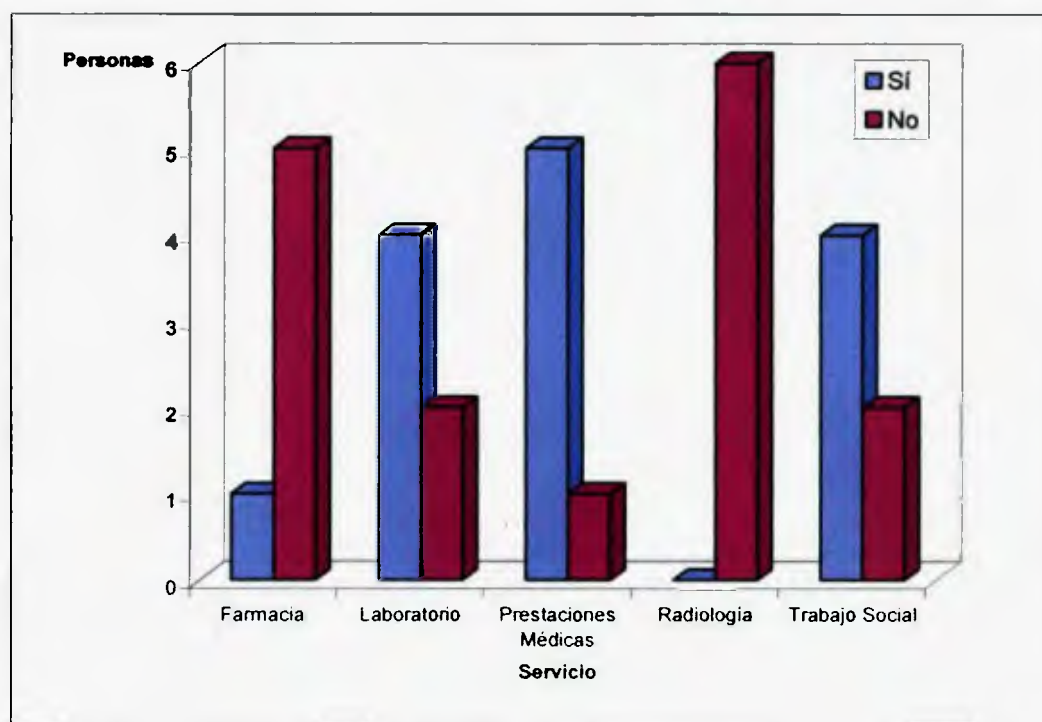


Fig. 22: Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas no perciben que su jefe inmediato entrene a sus colaboradores (53.3%), y destacan entre éstas las de Farmacia (31.2%) y todas las de Radiología (37.5%). Entre los que sí lo perciben están los del Laboratorio (28.6%), Prestaciones Médicas (35.7%) y en un cambio, a lo que se había observado hasta este momento, Trabajo Social se inclinó por la afirmativa (28.6%). Estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas.

CUADRO XXXIV. PERCEPCIÓN DEL ENTRENAMIENTO QUE EL JEFE INMEDIATO DA A LOS COLABORADORES SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Entrena			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>3</b>	<b>18.8</b>
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>13</b>	<b>92.9</b>	<b>13</b>	<b>81.2</b>

p = 0.3508

Fuente: Encuesta aplicada

Ambos sexos presentan una distribución similar en cuanto a la percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores. Las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

CUADRO XXXV. PERCEPCIÓN DEL ENTRENAMIENTO QUE EL JEFE INMEDIATO DA A LOS COLABORADORES SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Entrena			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
<b>25 – 29</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>3</b>	<b>21.4</b>	<b>2</b>	<b>12.5</b>
<b>30 – 34</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>3</b>	<b>21.4</b>	<b>4</b>	<b>25.0</b>
<b>35 – 39</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>1</b>	<b>7.2</b>	<b>1</b>	<b>6.2</b>
<b>40 – 44</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>12.5</b>
<b>45 – 49</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>3</b>	<b>21.4</b>	<b>3</b>	<b>18.8</b>
<b>50 – 54</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>4</b>	<b>25.0</b>
<b>55 – 59</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>

p = 0.5570

Fuente: Encuesta aplicada

La mitad de las personas que consideran que el jefe inmediato entrena a sus colaboradores tiene menos de cuarenta años (50.0%), mientras que la

mayoría las que pasan de esa edad consideran que no lo hace (56.3%).

Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO XXXVI. PERCEPCIÓN DEL ENTRENAMIENTO QUE EL JEFE INMEDIATO DA A LOS COLABORADORES SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Entrena			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
0 – 4	9	30.0	6	42.8	3	18.8
5 – 9	7	23.3	1	7.2	6	37.5
10 – 14	2	6.7	1	7.2	1	6.2
20 – 24	6	20.0	3	21.4	3	18.8
25 – 29	2	6.7	1	7.2	1	6.2
30 – 34	4	13.3	2	14.3	2	12.5

$p = 0.4855$

Fuente: Encuesta aplicada

En este punto se observó que el grupo con menos de diez años de servicio considera, que el jefe inmediato no entrena a sus colaboradores (56.3%), mientras que apenas la mitad de los que sobrepasan los diez años consideran, que lo hace (50.1%). Esto es diferente a lo que se había observado hasta el momento, ya que los de menos años de servicio se inclinaban por la afirmativa y los de más años, por la negativa. En todo caso, los valores observados no diferían estadísticamente hablando.

CUADRO XXXVII. PERCEPCIÓN DEL ENTRENAMIENTO QUE EL JEFE INMEDIATO DA A LOS COLABORADORES SEGÚN EL TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Entrena			
	#	%	Sí		No	
			#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
Asistente	7	23.3	5	35.7	2	12.5
Auxiliar	5	16.7	4	28.6	1	6.2
Licenciado	18	60.0	5	35.7	13	81.2

$p = 0.0381$

Fuente: Encuesta aplicada

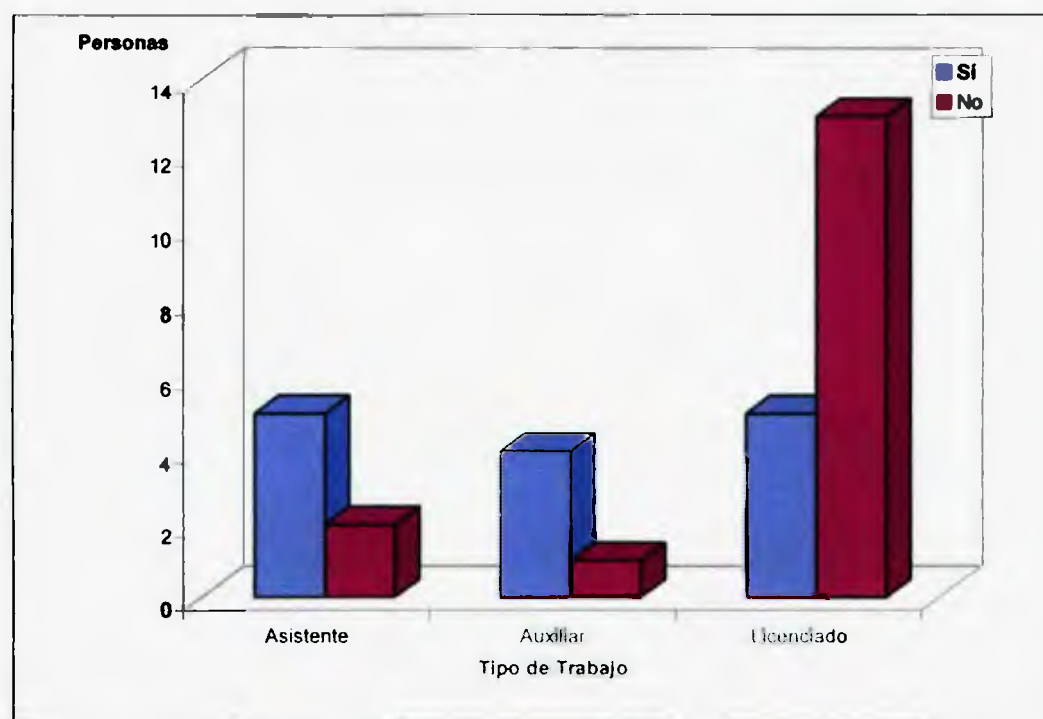


Fig. 23: Percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores según el tipo de trabajo de las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Nuevamente son los Asistentes y los Auxiliares quienes tienen la percepción más positiva del entrenamiento que el jefe inmediato da a los

colaboradores (35.7% y 28.6% respectivamente), mientras que entre los Licenciados se sigue notando lo opuesto (81.2%) y esto hace las diferencias estadísticamente significativas.

Las diferencias significativas observadas en la percepción del entrenamiento que el jefe inmediato da a los colaboradores son causadas por el tipo de trabajo que realizan las personas entrevistadas: a mayor calificación profesional, menor es la percepción de la contribución.

**CUADRO XXXVIII. DELEGACIÓN QUE EL JEFE INMEDIATO HACE EN SUS COLABORADORES SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Delega			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>
Farmacia	6	20.0	2	12.5	4	28.6
Laboratorio	6	20.0	5	31.2	1	7.2
Prestaciones Médicas	6	20.0	4	25.0	2	14.3
Radiología	6	20.0	2	12.5	4	28.6
Trabajo Social	6	20.0	3	18.8	3	21.4

$p = 0.3362$

Fuente: Encuesta aplicada

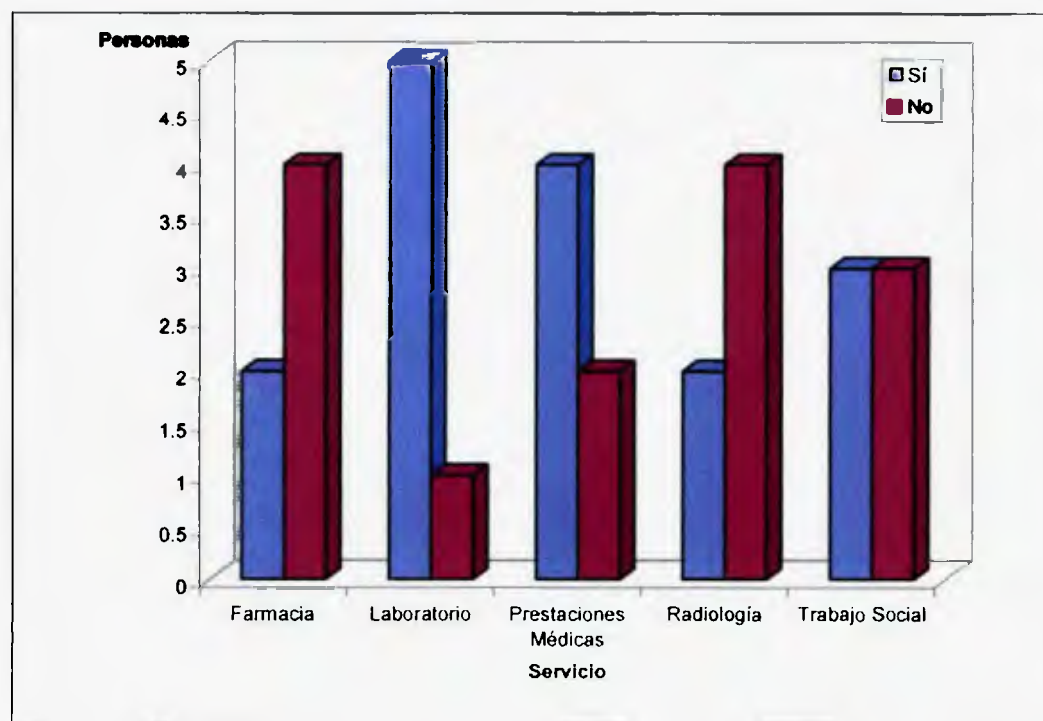


Fig. 24: Delegación que el jefe inmediato hace en sus colaboradores según el servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas perciben que su jefe inmediato delega tareas en sus colaboradores (53.3%), y destacan entre éstas las de Laboratorio (31.2%) y Prestaciones Médicas (25.0%). Entre los que no lo perciben están los de Radiología (28.6%) y Farmacia (28.6%). Nuevamente Trabajo Social dividió equitativamente sus opiniones. Estas diferencias encontradas no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO XXXIX. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL JEFE INMEDIATO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Característica					
	#	%	Estimula		Vigila		Evita	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	2	11.1	4	50.0
Laboratorio	6	20.0	3	75.0	2	11.1	1	12.5
Prestaciones Médicas	6	20.0	1	25.0	5	27.8	0	0.0
Radiología	6	20.0	0	0.0	3	16.7	3	37.5
Trabajo Social	6	20.0	0	0.0	6	33.3	0	0.0

$p = 0.0089$

Fuente: Encuesta aplicada

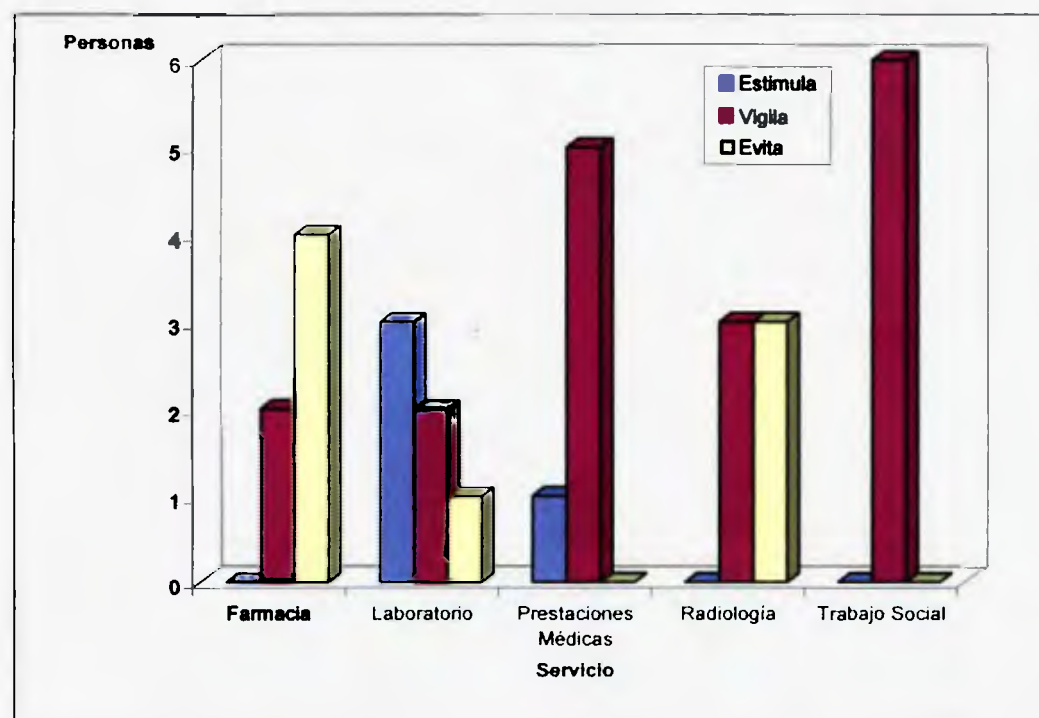


Fig. 25: Características que definen al jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas perciben que su jefe inmediato es más que nada un vigilante de sus errores (60.0%), mientras que

el 26.7% consideran que el jefe inmediato más bien evita implicarse y asumir posiciones en el trabajo. Sólo el 13.3% de los entrevistados asumieron que su jefe inmediato los estimulaba intelectualmente.

Al considerar por servicio las respuestas obtenidas, Farmacia es donde más consideran que el jefe inmediato evita implicarse (50%), Seguido por Radiología (37.5%); mientras que los que se consideraban más estimulados intelectualmente eran los de Laboratorio (75%). Los que se sintieron más vigilados fueron los de Trabajo Social (33.3%). Estos resultados tuvieron diferencias estadísticamente significativas.

**CUADRO XL. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL JEFE INMEDIATO SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Sexo	Total		Característica					
			Estimula		Vigila		Evita	
	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	0	0.0	2	11.1	2	25.0
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	4	100.0	16	88.9	6	75.0

$p = 0.4416$

Fuente: Encuesta aplicada

Ambos sexos presentaron una distribución similar en cuanto a la percepción de las características que definen al jefe inmediato. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.



CUADRO XLI. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL JEFE INMEDIATO SEGÚN GRUPO DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Característica					
	#	%	Estimula		Vigila		Evita	
Total	30	100.0	4	13.3	18	60.0	8	26.7
25 – 29	5	16.7	2	50.0	2	11.1	1	12.5
30 – 34	7	23.3	0	0.0	5	27.8	2	25.0
35 – 39	2	6.7	0	0.0	2	11.1	0	0.0
40 – 44	2	6.7	0	0.0	1	5.6	1	12.5
45 – 49	6	20.0	1	25.0	2	11.1	3	37.5
50 – 54	6	20.0	0	0.0	5	27.8	1	12.5
55 – 59	2	6.7	1	25.0	1	5.6	0	0.0

$p = 0.4173$

Fuente: Encuesta aplicada

Si utilizamos como guía la división imaginaria entre las personas mayores y menores de cuarenta años, hay un reparto uniforme entre los que consideran que el jefe los estimula intelectualmente (50% para los menores y 50% para los mayores de 40 años). Ahora bien, esta tendencia se mantiene igual para los que piensan que el jefe inmediato es un vigilante (50% para ambos lados de la escala) y el cambio se nota entre los que sostienen que el jefe inmediato evita las situaciones, donde el 62.5% de los que así piensan, son mayores de 40 años. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO XLII. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL JEFE INMEDIATO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Años de Laborar	Total		Característica					
	#	%	Estimula		Vigila		Evita	
	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
0 – 4	9	30.0	2	50.0	6	33.3	1	12.5
5 – 9	7	23.3	0	0.0	4	22.2	3	37.5
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	11.1	0	0.0
20 – 24	6	20.0	1	25.0	2	11.1	3	37.5
25 – 29	2	6.7	0	0.0	2	11.1	0	0.0
30 – 34	4	13.3	1	25.0	2	11.1	1	12.5

p = 0.6113

Fuente: Encuesta aplicada

Si hacemos otra división imaginaria entre las personas que tienen menos de diez y diez o más años de servicio, notaremos que existe una distribución prácticamente equitativa de opiniones para todas las características anotadas. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO XLIII. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL JEFE INMEDIATO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Característica					
	#	%	Estimula		Vigila		Evita	
	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
Asistente	7	23.3	2	50.0	4	22.2	1	12.5
Auxiliar	5	16.7	1	25.0	4	22.2	0	0.0
Licenciado	18	60.0	1	25.0	10	55.6	7	87.5

p = 0.2534

Fuente: Encuesta aplicada

Desde el punto de vista de estimulador intelectual, son los Asistentes quienes más consideran que su jefe inmediato tiene esta característica

(50.0%), mientras que los Licenciados perciben que el jefe inmediato más bien los vigila o los evita (55.6% y 87.5% respectivamente). Los Auxiliares sienten que el jefe los estimula intelectualmente y que los vigila (25.0% y 22.2% respectivamente) y ninguno de ellos consideró que los evita. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

Si se toma en cuenta, que al analizar estadísticamente estas características de acuerdo a los servicios entrevistados, se encontraron diferencias, y que éstas no se encuentran en los subsiguientes niveles de análisis, se puede afirmar que sólo existen entre los diferentes servicios.

**CUADRO XLIV. LIDERAZGO EFECTIVO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Liderazgo			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>19</b>	<b>63.3</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	31.6
Laboratorio	6	20.0	5	45.4	1	5.3
Prestaciones Médicas	6	20.0	3	27.3	3	15.8
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	31.6
Trabajo Social	6	20.0	3	27.3	3	15.8

**p = 0.0091**

Fuente: Encuesta aplicada

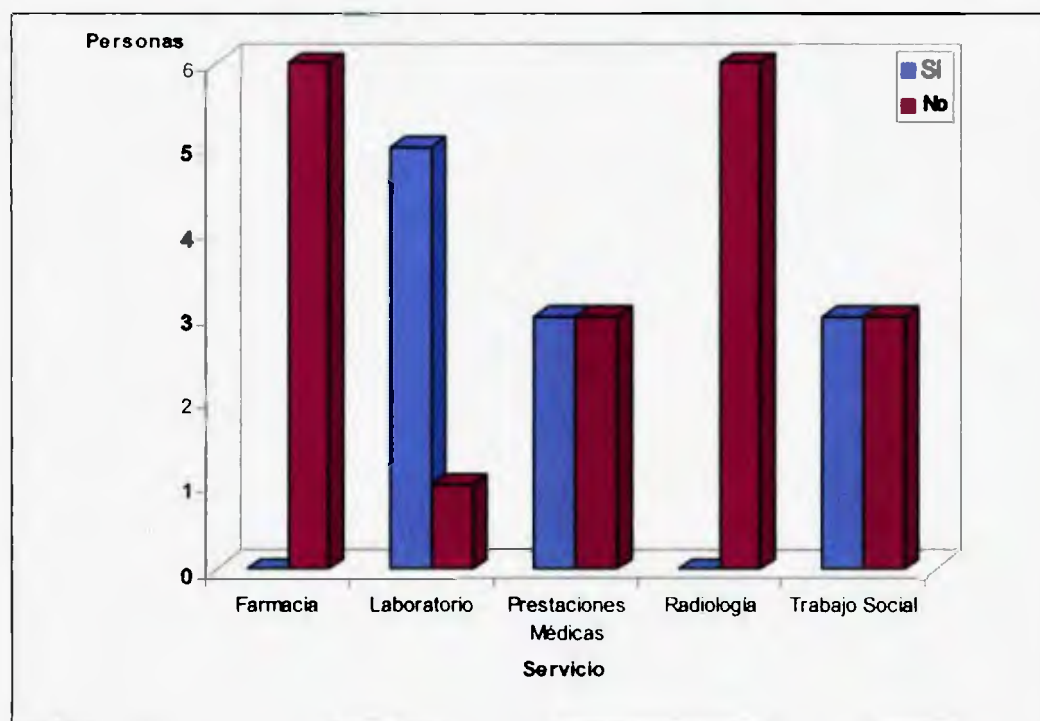


Fig. 26: Liderazgo efectivo del jefe inmediato según el servicio donde laboran las personas encuestadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas encuestadas opinan que el liderazgo de su jefe inmediato no es efectivo para el logro de los objetivos de su Departamento (63.3%). Los servicios con la mayoría de opiniones en contra fueron: Farmacia (31.6%) y Radiología (31.6%), mientras que los que tuvieron la mayoría de opiniones a favor fueron: Laboratorio (45.4%) y Prestaciones Médicas (27.3%). El servicio de Trabajo Social dividió equitativamente sus opiniones. Aquí hubieron diferencias estadísticamente significativas.

CUADRO XLV. LIDERAZGO EFECTIVO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Liderazgo			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>19</b>	<b>63.3</b>
Masculino	4	13.3	1	9.1	3	15.8
Femenino	26	86.7	10	90.9	16	84.2

p = 0.6030

Fuente: Encuesta aplicada

Ambos sexos presentan una distribución similar en cuanto a la percepción del liderazgo efectivo del jefe inmediato. Las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

CUADRO XLVI. LIDERAZGO EFECTIVO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN GRUPO DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Liderazgo			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>19</b>	<b>63.3</b>
25 – 29	5	16.7	4	36.4	1	5.3
30 – 34	7	23.3	2	18.2	5	26.2
35 – 39	2	6.7	0	0.0	2	10.6
40 – 44	2	6.7	0	0.0	2	10.6
45 – 49	6	20.0	2	18.2	4	21.2
50 – 54	6	20.0	1	9.1	5	26.2
55 – 59	2	6.7	2	18.2	0	0.0

p = 0.0861

Fuente: Encuesta aplicada

La personas menores de cuarenta años consideran, en su mayoría, que el liderazgo de su jefe inmediato es efectivo (54.6%), mientras que los de

cuarenta años y más perciben lo contrario (58.0%). Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO XLVII. LIDERAZGO EFECTIVO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Liderazgo			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>19</b>	<b>63.3</b>
0 – 4	9	30.0	5	45.4	4	21.2
5 – 9	7	23.3	2	18.2	5	26.2
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	10.6
20 – 24	6	20.0	1	9.1	5	26.2
25 – 29	2	6.7	1	9.1	1	5.3
30 – 34	4	13.3	2	18.2	2	10.6

$p = 0.5166$

Fuente: Encuesta aplicada

Se observó que el grupo con menos de diez años de servicio considera que el jefe inmediato tiene un liderazgo efectivo (63.6%), mientras que apenas la mitad de los que tenían diez años y más de laborar consideran que no lo tiene (52.7%). En todo caso, las diferencias observadas no diferían estadísticamente hablando.

**CUADRO XLVIII. LIDERAZGO EFECTIVO DEL JEFE INMEDIATO SEGÚN TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Tipo de Trabajo	Total		Liderazgo			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>19</b>	<b>63.3</b>
Asistente	7	23.3	5	45.4	2	10.6
Auxiliar	5	16.7	2	18.2	3	15.8
Licenciado	18	60.0	4	36.4	14	73.7

$p = 0.0712$

Fuente: Encuesta aplicada

Los Asistentes tienen la percepción más positiva del liderazgo del jefe inmediato (45.4%), mientras que entre los Licenciados se nota lo contrario (73.7%). Los Auxiliares tienen una opinión prácticamente dividida entre ambas opiniones. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.

Por los análisis realizados, las diferencias significativas observadas en la percepción del liderazgo efectivo del jefe inmediato son causadas por el servicio en el cual laboran las personas entrevistadas.

CUADRO XLIX. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Importantes			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>
Farmacia	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Laboratorio	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Radiología	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Trabajo Social	6	20.0	6	20.0	0	0.0

$p = 1.0000$

Fuente: Encuesta aplicada

Todas las personas encuestadas opinaron que las relaciones humanas son importantes. No hubo diferencias estadísticamente significativas.

CUADRO L. PERCEPCIÓN DE BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES CON EL JEFE Y COMPAÑEROS SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Buenas Relaciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>25</b>	<b>83.3</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>
Farmacia	6	20.0	6	24.0	0	0.0
Laboratorio	6	20.0	6	24.0	0	0.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	20.0	1	20.0
Radiología	6	20.0	4	16.0	2	40.0
Trabajo Social	6	20.0	4	16.0	2	40.0

$p = 0.3084$

Fuente: Encuesta aplicada



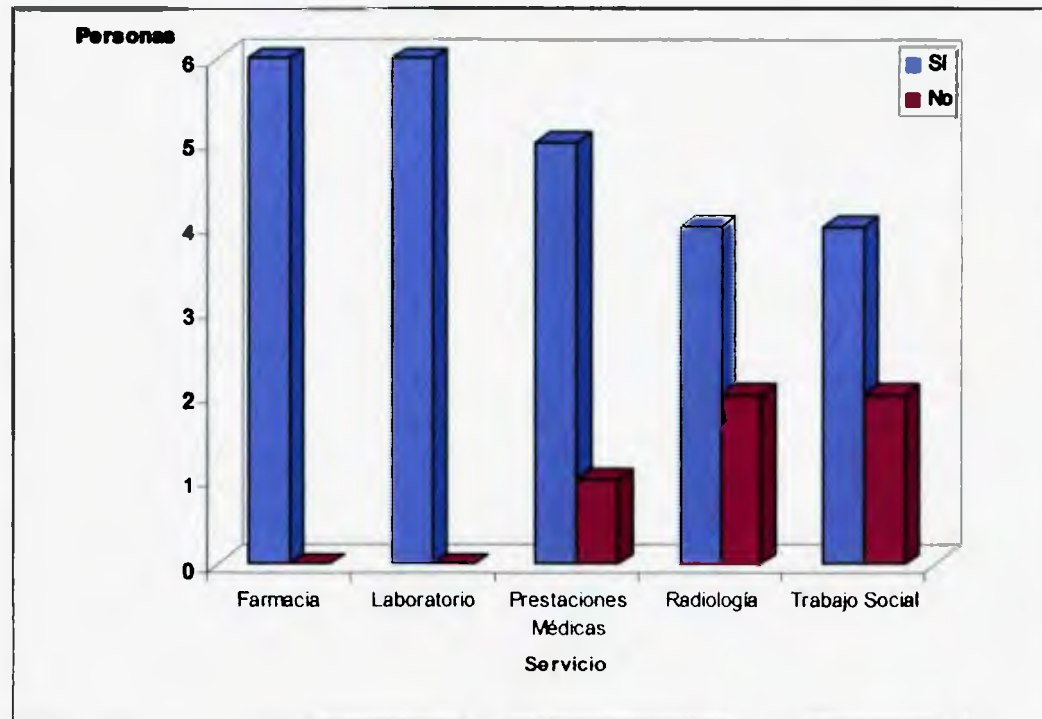


Fig. 27: Percepción de buenas relaciones interpersonales con el jefe y compañeros según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005

La mayoría de las personas encuestadas pensaron que tenían unas buenas relaciones interpersonales con el jefe inmediato y sus compañeros de trabajo (83.3%). El análisis por servicio nos muestra que esa percepción fue más fuerte en Farmacia y en Laboratorio, donde todos los entrevistados se manifestaron por la afirmativa, seguidos por Prestaciones Médicas, donde sólo una persona negó tener buenas relaciones. En Radiología y en Trabajo Social, la mayor percepción fue que las relaciones interpersonales no eran tan buenas (40% en cada uno). Los resultados encontrados no fueron estadísticamente significativos.

CUADRO LI. CONTRIBUCIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS CON EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA COMUNICACIÓN SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Contribuye			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>
Farmacia	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Laboratorio	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Radiología	6	20.0	6	20.0	0	0.0
Trabajo Social	6	20.0	6	20.0	0	0.0

$p = 1.0000$

Fuente: Encuesta aplicada

Todas las personas encuestadas opinaron que las relaciones humanas contribuían a mejorar el ambiente de trabajo y la comunicación en el área laboral. No hubo diferencias estadísticamente significativas.

CUADRO LII. EFECTO DE LA COMUNICACIÓN UTILIZADA POR EL JEFE INMEDIATO CON SU EQUIPO DE TRABAJO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Afecta			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>22</b>	<b>73.3</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
Farmacia	6	20.0	6	27.3	0	0.0
Laboratorio	6	20.0	4	18.2	2	25.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	2	9.1	4	50.0
Radiología	6	20.0	6	27.3	0	0.0
Trabajo Social	6	20.0	4	18.2	2	25.0

$p = 0.0488$

Fuente: Encuesta aplicada

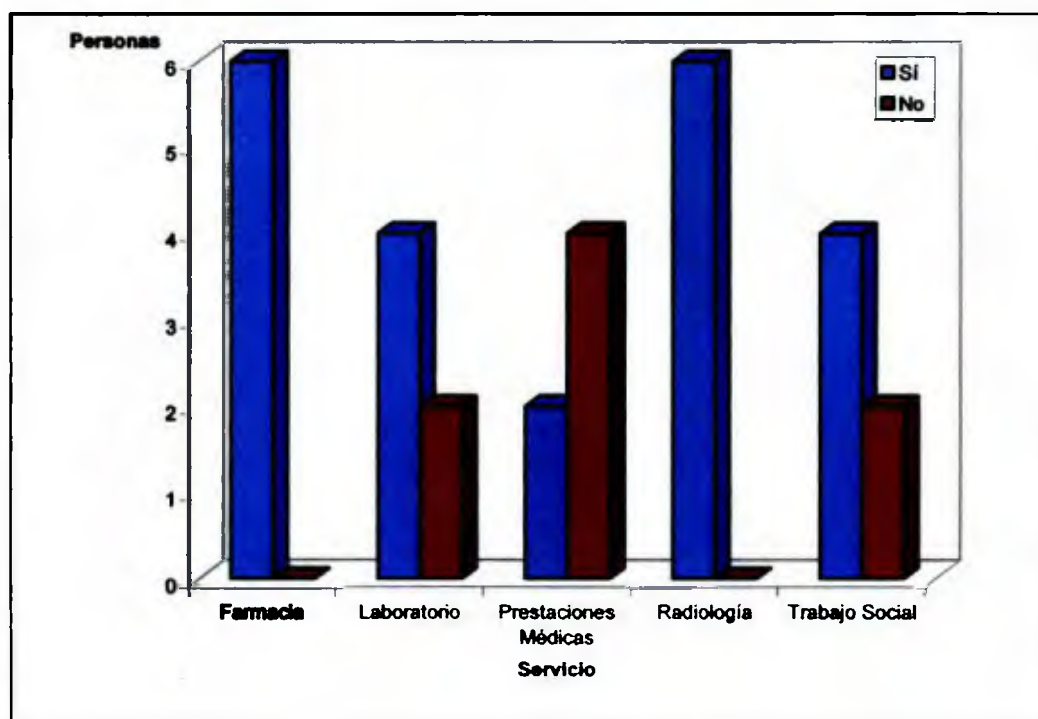


Fig. 28: Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La opinión mayoritaria es que la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo sí afecta las relaciones interpersonales (73.3%). Esa es la opinión, principalmente, de Farmacia y Radiología (27.3% cada uno) al igual que de Laboratorio y Trabajo Social (18.2% cada uno). Sólo Prestaciones Médicas opinó, que no afecta (50.0%). Las diferencias observadas fueron estadísticamente significativas.

CUADRO LIII. EFECTO DE LA COMUNICACIÓN UTILIZADA POR EL JEFE INMEDIATO CON SU EQUIPO DE TRABAJO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Afecta			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>22</b>	<b>73.3</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
Masculino	4	13.3	4	18.2	0	0.0
Femenino	26	86.7	18	81.8	8	100.0

p = 0.1951

Fuente: Encuesta aplicada

La distribución en ambos sexos es similar en cuanto a la percepción del efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO LIV. EFECTO DE LA COMUNICACIÓN UTILIZADA POR EL JEFE INMEDIATO CON SU EQUIPO DE TRABAJO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Afecta			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>22</b>	<b>73.3</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
25 – 29	5	16.7	3	13.6	2	25.0
30 – 34	7	23.3	5	22.7	2	25.0
35 – 39	2	6.7	2	9.1	0	0.0
40 – 44	2	6.7	2	9.1	0	0.0
45 – 49	6	20.0	5	22.7	1	12.5
50 – 54	6	20.0	4	18.2	2	25.0
55 – 59	2	6.7	1	4.5	1	12.5

p = 0.8186

Fuente: Encuesta aplicada

La personas de cuarenta años y más consideran, en su mayoría, que la comunicación del jefe inmediato tiene un efecto sobre las relaciones interpersonales (54.5%), mientras que los que no perciben este efecto se dividen equitativamente entre ambas áreas de edad. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO LV. EFECTO DE LA COMUNICACIÓN UTILIZADA POR EL JEFE INMEDIATO CON SU EQUIPO DE TRABAJO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Afecta			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>22</b>	<b>73.3</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
0 – 4	9	30.0	5	22.7	4	50.0
5 – 9	7	23.3	6	27.3	1	12.5
10 – 14	2	6.7	2	9.1	0	0.0
20 – 24	6	20.0	4	18.2	2	25.0
25 – 29	2	6.7	2	9.1	0	0.0
30 – 34	4	13.3	3	13.6	1	12.5

$p = 0.6083$

Fuente: Encuesta aplicada

Se observó que el grupo con menos de diez años de servicio considera que la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo no tiene un efecto en las relaciones interpersonales (62.5%). Entre los que consideraban que sí tenía un efecto, hay una distribución equitativa entre las grupos menores de diez años y de diez años y más de laborar. Las diferencias observadas no diferían estadísticamente.

CUADRO LVI. EFECTO DE LA COMUNICACIÓN UTILIZADA POR EL JEFE INMEDIATO CON SU EQUIPO DE TRABAJO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SEGÚN TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Afecta			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>22</b>	<b>73.3</b>	<b>8</b>	<b>26.7</b>
Asistente	7	23.3	4	18.2	3	37.5
Auxiliar	5	16.7	1	4.5	4	50.0
Licenciado	18	60.0	17	77.3	1	12.5

**p = 0.0021**

Fuente: Encuesta aplicada

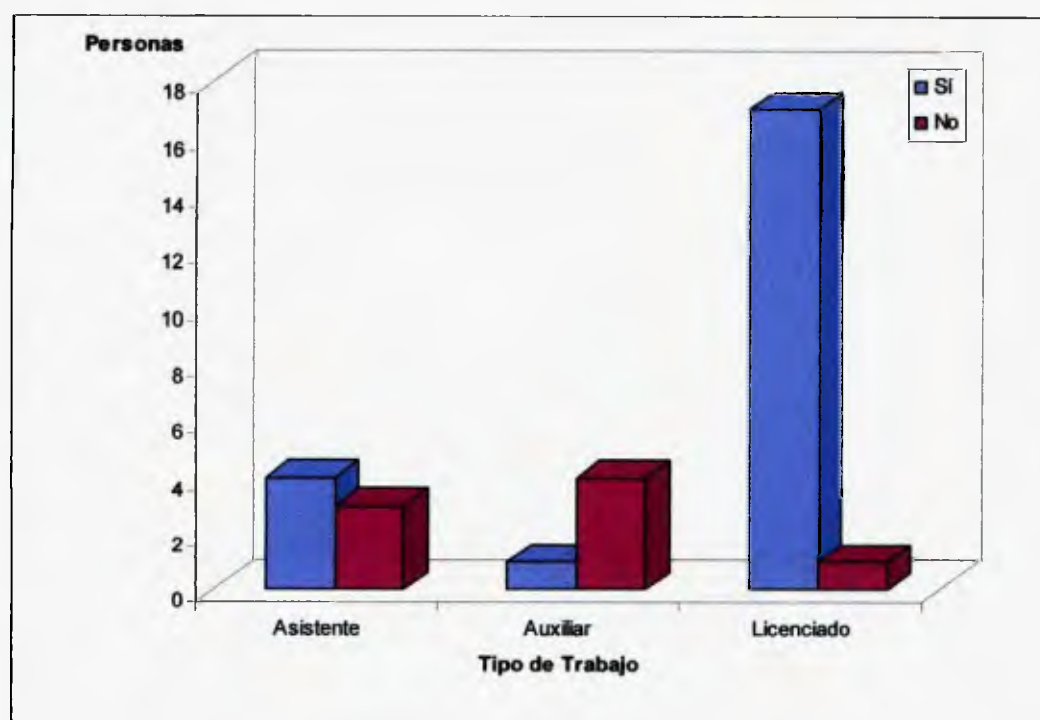


Fig. 29: Efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

En esta ocasión vemos una inversión de la tendencia de los análisis anteriores, pues son los Licenciados quienes tienen una percepción afirmativa del efecto de la comunicación utilizada por el jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales (77.3%), mientras que los Asistentes y los Auxiliares consideran, que no tiene efecto alguno (37.5% y 50% respectivamente)

Las diferencias significativas observadas en el efecto de la comunicación del jefe inmediato con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales son causadas por el servicio en el cual laboran las personas entrevistadas.

**CUADRO LVII. RELACIONES INTERPERSONALES DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER ADMINISTRATIVO CON SU EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Buenas Relaciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
Farmacia	6	20.0	1	7.1	5	31.2
Laboratorio	6	20.0	5	35.7	1	6.2
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	35.7	1	6.2
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	37.5
Trabajo Social	6	20.0	3	21.4	3	18.8

**p = 0.0075**

Fuente: Encuesta aplicada

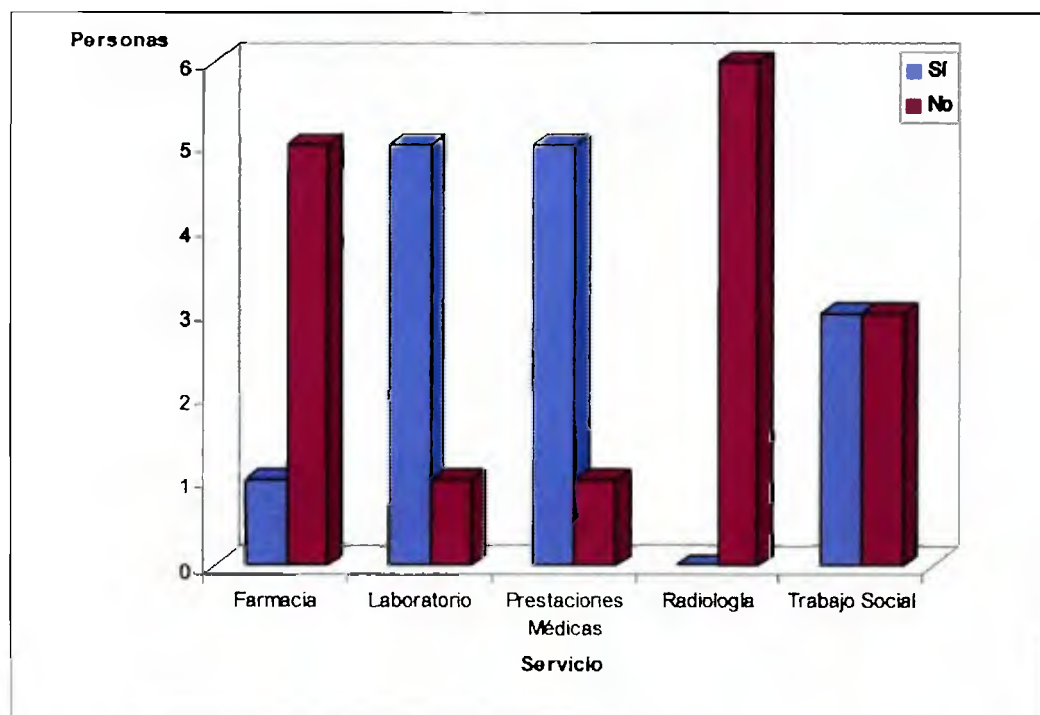


Fig. 30: Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría opina que el jefe inmediato como líder administrativo no mantiene buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo (53.3%). Un análisis por servicio muestra que es la opinión de la totalidad de Radiología y de la mayoría de Farmacia; mientras que en el Laboratorio y Prestaciones Médicas consideran que sí las tiene (35.7% cada uno). El servicio de Trabajo Social nuevamente muestra una opinión dividida. Estas diferencias fueron estadísticamente significativas.



**CUADRO LVIII. RELACIONES INTERPERSONALES DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER ADMINISTRATIVO CON SU EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Sexo	Total		Buenas Relaciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>3</b>	<b>18.8</b>
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>13</b>	<b>92.9</b>	<b>13</b>	<b>81.2</b>

p = 0.3508

Fuente: Encuesta aplicada

Nuevamente encontramos una distribución similar en ambos sexos en cuanto a las relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO LIX. RELACIONES INTERPERSONALES DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER ADMINISTRATIVO CON SU EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Grupos de Edad	Total		Buenas Relaciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
<b>25 – 29</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>4</b>	<b>28.6</b>	<b>1</b>	<b>6.2</b>
<b>30 – 34</b>	<b>7</b>	<b>23.3</b>	<b>3</b>	<b>21.4</b>	<b>4</b>	<b>25.0</b>
<b>35 – 39</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>12.5</b>
<b>40 – 44</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>12.5</b>
<b>45 – 49</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>3</b>	<b>21.4</b>	<b>3</b>	<b>18.8</b>
<b>50 – 54</b>	<b>6</b>	<b>20.0</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>4</b>	<b>25.0</b>
<b>55 – 59</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>

p = 0.2028

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas de cuarenta años y más consideran, en su mayoría, que el jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo no tiene buenas relaciones interpersonales (56.3%), mientras que los que perciben las relaciones como buenas se dividen equitativamente entre ambas áreas de edad. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO LX. RELACIONES INTERPERSONALES DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER ADMINISTRATIVO CON SU EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Buenas Relaciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
0 – 4	9	30.0	7	50.0	2	12.5
5 – 9	7	23.3	2	14.3	5	31.2
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	12.5
20 – 24	6	20.0	2	14.3	4	25.0
25 – 29	2	6.7	1	7.1	1	6.2
30 – 34	4	13.3	2	14.3	2	12.5

p = 0.2500

Fuente: Encuesta aplicada

Se observó que el grupo con menos de diez años de servicio considera que el jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo tiene buenas relaciones interpersonales (64.3%), mientras que los que tienen diez años y más de laborar consideran lo contrario (56.2%). No se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa.

CUADRO LXI. RELACIONES INTERPERSONALES DEL JEFE INMEDIATO COMO LÍDER ADMINISTRATIVO CON SU EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Buenas Relaciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>
Asistente	7	23.3	5	35.7	2	12.5
Auxiliar	5	16.7	4	28.6	1	6.2
Licenciado	18	60.0	5	35.7	13	81.2

**p = 0.0381**

Fuente: Encuesta aplicada

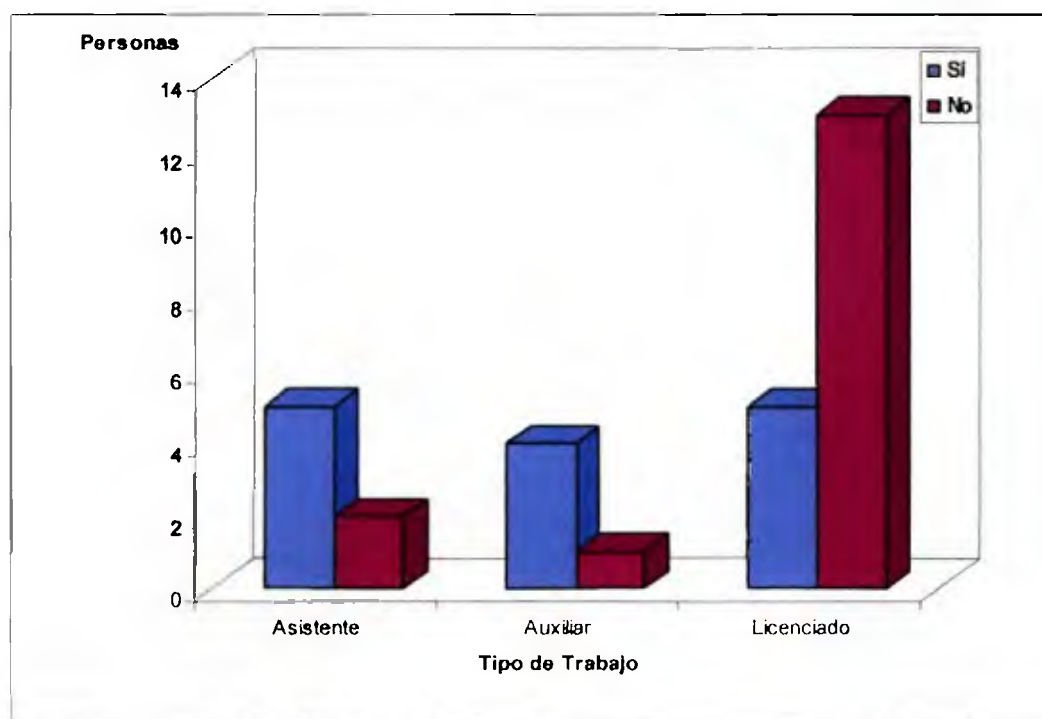


Fig. 31: Relaciones interpersonales del jefe inmediato como líder administrativo con su equipo de trabajo en las relaciones interpersonales según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de los Licenciados tienen una percepción negativa de las buenas relaciones entre el jefe inmediato y su equipo de trabajo (81.2%),

mientras que los Asistentes y los Auxiliares consideran que sí las tiene (35.7% y 28.6% respectivamente).

Las diferencias significativas observadas son atribuibles al servicio en el cual laboran las personas entrevistadas.

**CUADRO LXII. COMUNICACIÓN ABIERTA Y HONESTA ENTRE EL JEFE INMEDIATO Y TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Comunicación			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>5</b>	<b>16.7</b>	<b>25</b>	<b>83.3</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	24.0
Laboratorio	6	20.0	2	40.0	4	16.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	2	40.0	4	16.0
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	24.0
Trabajo Social	6	20.0	1	20.0	5	20.0

$p = 0.3084$

Fuente: Encuesta aplicada

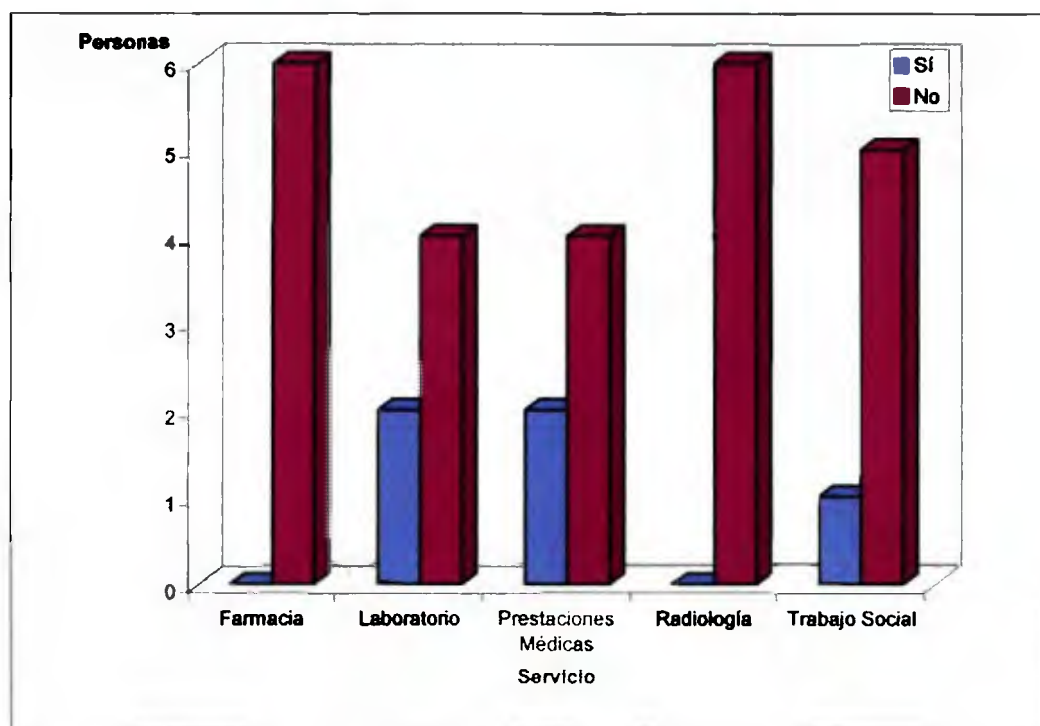


Fig. 32: Comunicación abierta y honesta entre el jefe inmediato y todos los miembros del equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La opinión generalizada es que no hay una comunicación abierta y honesta entre el jefe inmediato y todos los miembros del equipo de trabajo (83.3%). La mayoría de las personas entrevistadas en cada servicio compartieron la misma opinión, y las diferencias encontradas no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO LXIII. PERCEPCIÓN DE SER PARTE IMPORTANTE DEL EQUIPO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Parte Importante			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>
Farmacia	6	20.0	5	19.2	1	25.0
Laboratorio	6	20.0	4	15.4	2	50.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	6	23.1	0	0.0
Radiología	6	20.0	6	23.1	0	0.0
Trabajo Social	6	20.0	5	19.2	1	25.0

p = 0.4008

Fuente: Encuesta aplicada

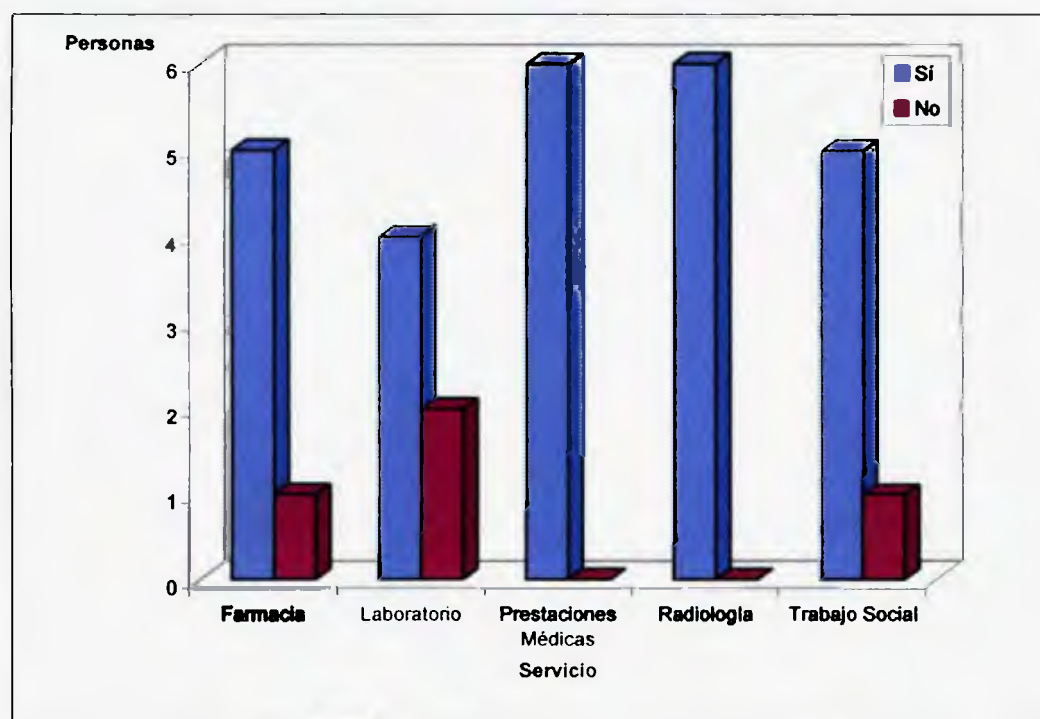


Fig. 33: Percepción de ser parte importante del equipo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las personas entrevistadas se sentían parte importante del equipo de trabajo (86.7%), lo cual se vio reflejado en cada servicio de manera individual. Las diferencias encontradas no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO LXIV. ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD POR EL AMBIENTE DE TRABAJO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>30.0</b>	<b>21</b>	<b>70.0</b>
Farmacia	6	20.0	1	11.1	5	23.8
Laboratorio	6	20.0	2	22.2	4	19.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	5	55.5	1	4.8
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	28.6
Trabajo Social	6	20.0	1	11.1	5	23.8

**p = 0.0193**

Fuente: Encuesta aplicada

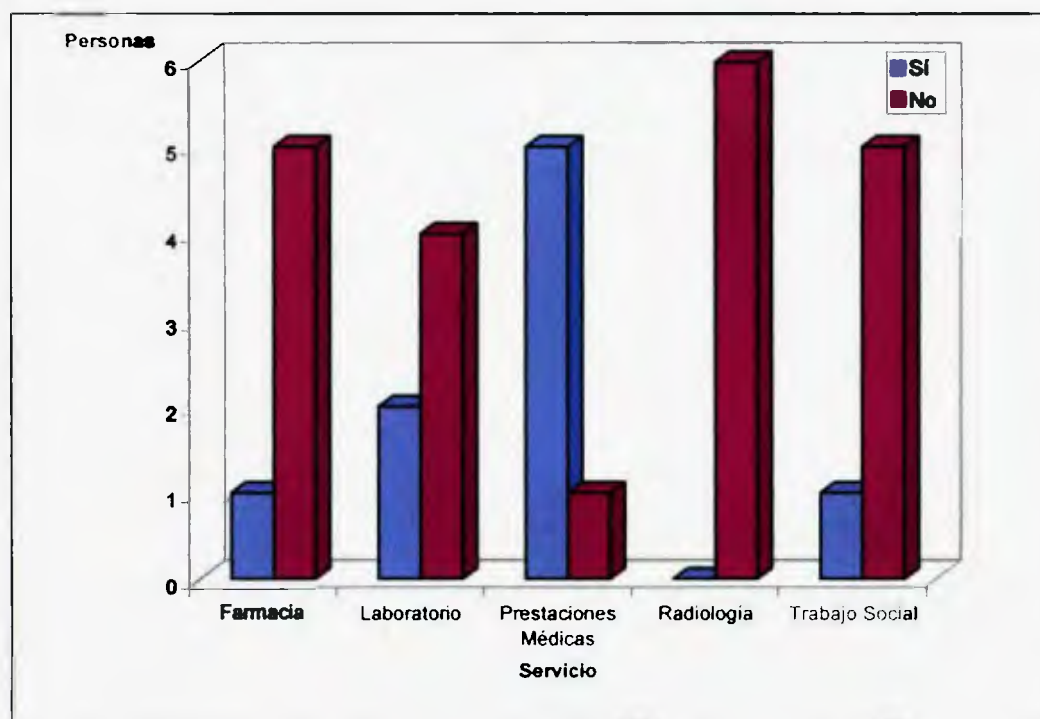


Fig. 34: Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

Las opiniones se inclinan por la negativa, es decir, la mayoría opina que el ambiente de trabajo no estimula su creatividad (70.0%), y solamente en Prestaciones Médicas se notó que todas excepto una de las personas entrevistadas opinaron lo contrario (55.5% de las afirmativas). Estas diferencias fueron estadísticamente significativas.



CUADRO LXV. ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD POR EL AMBIENTE DE TRABAJO SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Sexo	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>30.0</b>	<b>21</b>	<b>70.0</b>
Masculino	4	13.3	1	11.1	3	14.3
Femenino	26	86.7	8	88.8	18	85.7

$p = 0.8147$

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas de ambos sexos opinan igual en cuanto al estímulo de la creatividad que se logra en su ambiente de trabajo. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO LXVI. ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD POR EL AMBIENTE DE TRABAJO SEGÚN GRUPO DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>30.0</b>	<b>21</b>	<b>70.0</b>
25 – 29	5	16.7	2	22.2	3	14.3
30 – 34	7	23.3	1	11.1	6	28.6
35 – 39	2	6.7	0	0.0	2	9.5
40 – 44	2	6.7	0	0.0	2	9.5
45 – 49	6	20.0	3	33.3	3	14.3
50 – 54	6	20.0	1	11.1	5	23.8
55 – 59	2	6.7	2	22.2	0	0.0

$p = 0.1684$

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas menores de cuarenta años consideran, en su mayoría, que el ambiente de trabajo no estimula su creatividad (52.4%), mientras que

las de cuarenta años y más edad, perciben lo contrario (66.6%). Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO LXVII. ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD POR EL AMBIENTE DE TRABAJO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Años de Laborar	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>30.0</b>	<b>21</b>	<b>70.0</b>
0 – 4	9	30.0	4	44.4	5	23.8
5 – 9	7	23.3	0	0.0	7	33.3
10 – 14	2	6.7	0	0.0	2	9.5
20 – 24	6	20.0	2	22.2	4	19.0
25 – 29	2	6.7	1	11.1	1	4.8
30 – 34	4	13.3	2	22.2	2	9.5

p = 0.3135

Fuente: Encuesta aplicada

Se observó que el grupo con menos de diez años de servicio considera que el ambiente de trabajo no estimula su creatividad (66.6%), mientras que las personas con diez y más años de servicio opinan lo contrario (55.5%). Esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

CUADRO LXVIII. ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD POR EL AMBIENTE DE TRABAJO SEGÚN TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>30.0</b>	<b>21</b>	<b>70.0</b>
Asistente	7	23.3	2	22.2	5	23.8
Auxiliar	5	16.7	4	44.4	1	4.8
Licenciado	18	60.0	3	33.3	15	71.4

$p = 0.0237$

Fuente: Encuesta aplicada

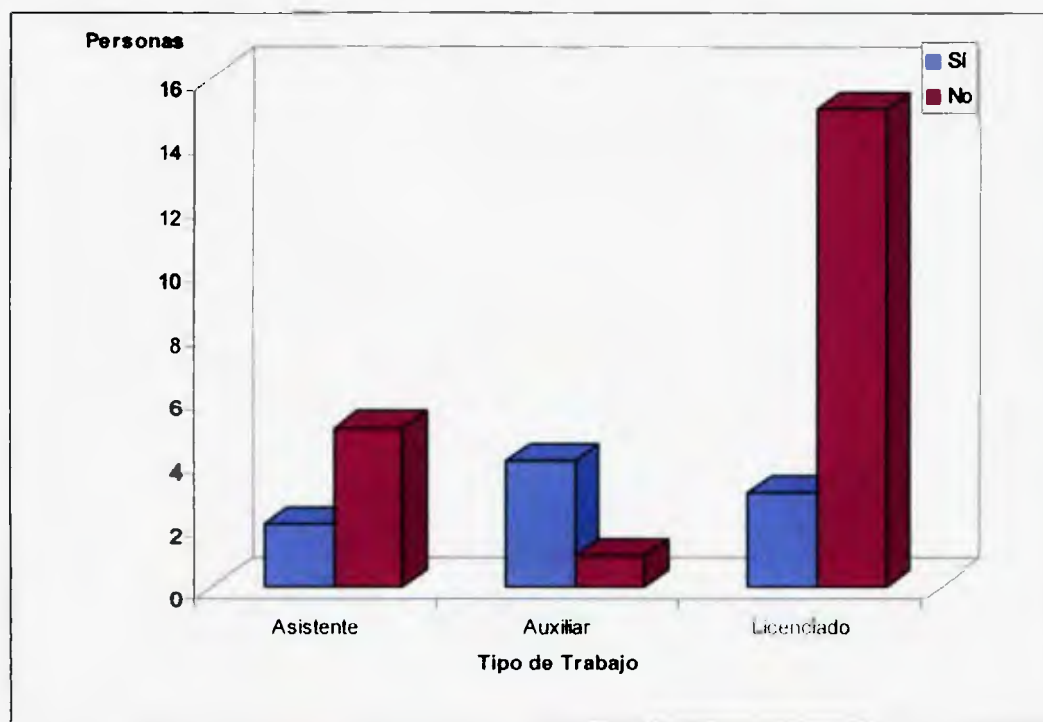


Fig. 35: Estimulación de la creatividad por el ambiente de trabajo según el tipo de trabajo de las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de los Licenciados tienen una percepción negativa del ambiente de trabajo como estimulador de su creatividad (71.4%), al igual que

la mayoría de los Asistentes (23.8% de las negativas). Los auxiliares opinaron lo contrario, considerando su ambiente como estimulador (44.4% de las afirmativas).

Entonces, las diferencias significativas observadas fueron producto del tipo de trabajo que realizaban las personas entrevistadas.

**CUADRO LXIX. EXISTENCIA DE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y APERTURA SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Servicio	Total		Confianza			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>
Farmacia	6	20.0	0	0.0	6	23.1
Laboratorio	6	20.0	1	25.0	5	19.2
Prestaciones Médicas	6	20.0	2	50.0	4	15.4
Radiología	6	20.0	0	0.0	6	23.1
Trabajo Social	6	20.0	1	25.0	5	19.2

$p = 0.4008$

Fuente: Encuesta aplicada

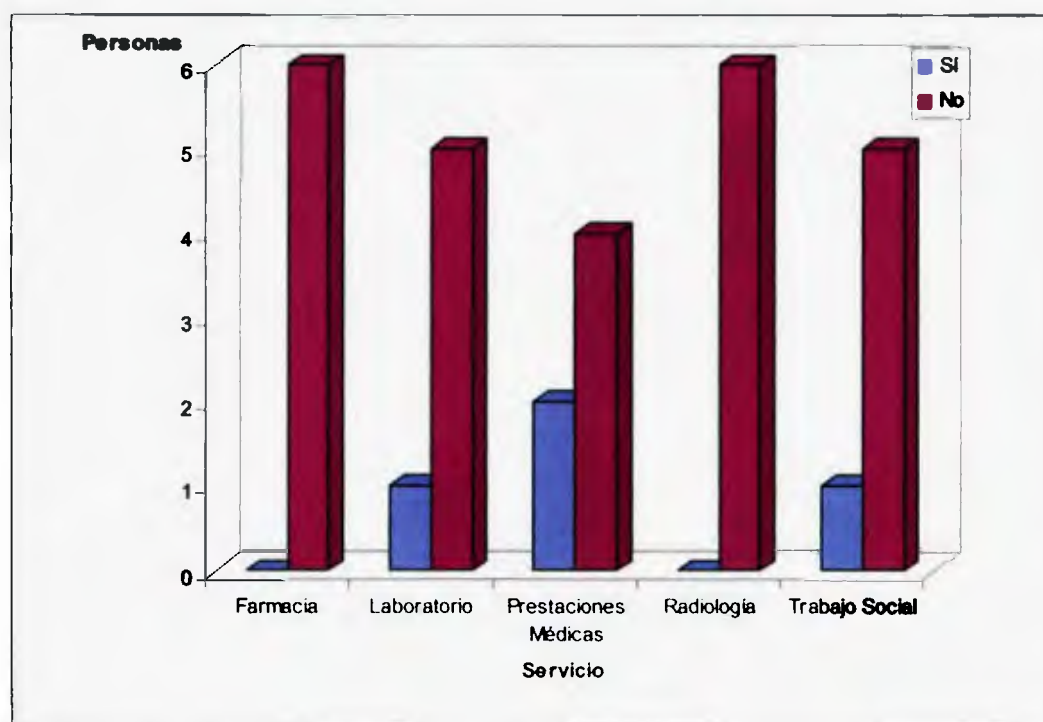


Fig. 36: Existencia de un ambiente de confianza y apertura según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La mayoría de las opiniones están por considerar que el ambiente de trabajo en su Departamento no les da confianza ni hay apertura (86.7%), y esta mayoría se mantuvo por cada servicio encuestado. Las diferencias observadas no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO LXX. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN EL SERVICIO DONDE LABORAN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Servicio	Total		Fricciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
Farmacia	6	20.0	6	30.0	0	0.0
Laboratorio	6	20.0	3	15.0	3	30.0
Prestaciones Médicas	6	20.0	2	10.0	4	40.0
Radiología	6	20.0	6	30.0	0	0.0
Trabajo Social	6	20.0	3	15.0	3	30.0

$p = 0.0328$

Fuente: Encuesta aplicada

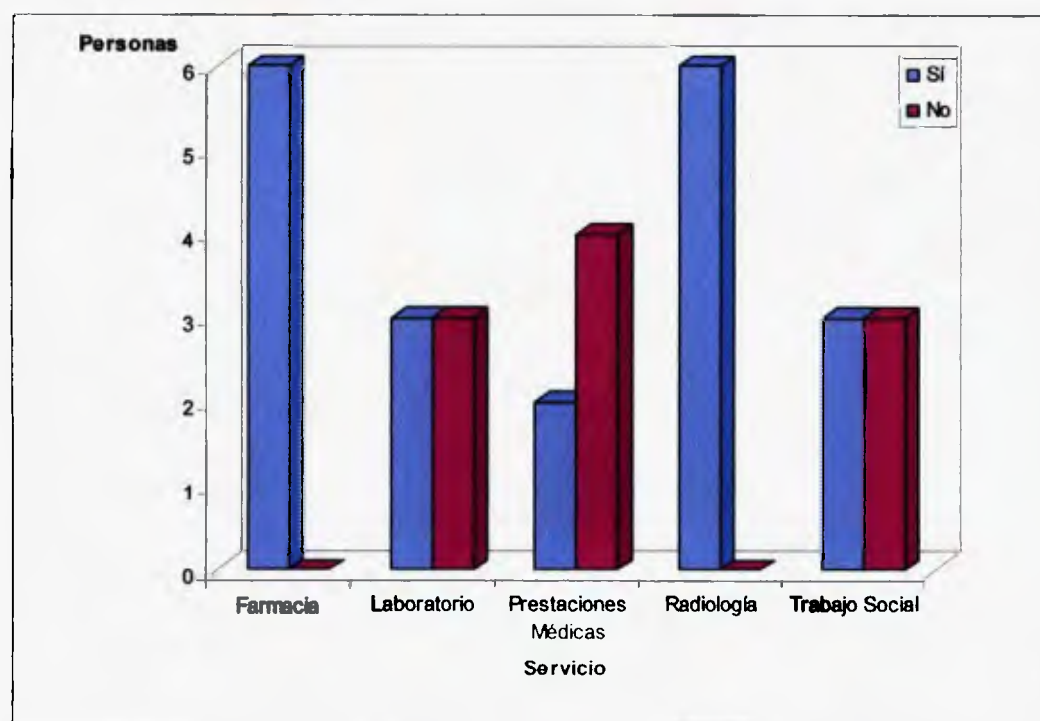


Fig. 37: Presencia de fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo según el servicio donde laboran las personas entrevistadas. Policlínica Carlos N. Brin, 2005.

La percepción general es que existen fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo (66.7%), y salvo Prestaciones Médicas, en donde

la mayoría se inclina por considerar que no hay dichas fricciones (40.0% de las negativas), el resto de los servicios concuerdan. Las diferencias encontradas fueron estadísticamente significativas.

**CUADRO LXXI. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN SEXO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Sexo	Total		Fricciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>3</b>	<b>15.0</b>	<b>1</b>	<b>10.0</b>
<b>Femenino</b>	<b>26</b>	<b>86.7</b>	<b>17</b>	<b>85.0</b>	<b>9</b>	<b>90.0</b>

$p = 0.7041$

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas de ambos sexos opinan igual, en cuanto a las fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo, por lo que se observaron diferencias estadísticamente significativas.

CUADRO LXXII. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Grupos de Edad	Total		Fricciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
25 – 29	5	16.7	2	10.0	3	30.0
30 – 34	7	23.3	4	20.0	3	30.0
35 – 39	2	6.7	2	10.0	0	0.0
40 – 44	2	6.7	2	10.0	0	0.0
45 – 49	6	20.0	4	20.0	2	20.0
50 – 54	6	20.0	5	25.0	1	10.0
55 – 59	2	6.7	1	5.0	1	10.0

$p = 0.5586$

Fuente: Encuesta aplicada

Las personas menores de cuarenta años consideran, en su mayoría, que no existen fricciones constantes entre el jefe y el equipo de trabajo (60.0%), mientras que las de cuarenta años y más edad, perciben lo contrario (60.0%). Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

CUADRO LXXIII. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN AÑOS DE LABORAR DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Años de Laborar	Total		Fricciones			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
0 – 4	9	30.0	4	20.0	5	50.0
5 – 9	7	23.3	5	25.0	2	20.0
10 – 14	2	6.7	2	10.0	0	0.0
20 – 24	6	20.0	5	25.0	1	10.0
25 – 29	2	6.7	1	5.0	1	10.0
30 – 34	4	13.3	3	15.0	1	10.0

$p = 0.5215$

Fuente: Encuesta aplicada



Se observó que tanto el grupo con menos de diez años de laborar, como los de diez años y más consideraron que existen constantes fricciones entre el jefe y el equipo de trabajo. Esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

**CUADRO LXXIV. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Tipo de Trabajo	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
Asistente	7	23.3	4	20.0	3	30.0
Auxiliar	5	16.7	2	10.0	3	30.0
Licenciado	18	60.0	14	70.0	4	40.0

$p = 0.2362$

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los Licenciados y los Asistentes perciben las constantes fricciones entre el jefe y el equipo de trabajo (70% y 20% de las afirmativas respectivamente). La diferencia absoluta para los Auxiliares fue la mínima hacia la falta de percepción de las fricciones. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

Se puede decir que las diferencias significativas observadas fueron producto del servicio en el que laboraban las personas entrevistadas.

Se observó que tanto el grupo con menos de diez años de laborar, como los de diez años y más consideraron que existen constantes fricciones entre el jefe y el equipo de trabajo. Esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

CUADRO LXXIV. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.

Tipo de Trabajo	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
Asistente	7	23.3	4	20.0	3	30.0
Auxiliar	5	16.7	2	10.0	3	30.0
Licenciado	18	60.0	14	70.0	4	40.0

$p = 0.2362$

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los Licenciados y los Asistentes perciben las constantes fricciones entre el jefe y el equipo de trabajo (70% y 20% de las afirmativas respectivamente). La diferencia absoluta para los Auxiliares fue la mínima hacia la falta de percepción de las fricciones. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

Se puede decir que las diferencias significativas observadas fueron producto del servicio en el que laboraban las personas entrevistadas.

Se observó que tanto el grupo con menos de diez años de laborar, como los de diez años y más consideraron que existen constantes fricciones entre el jefe y el equipo de trabajo. Esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

**CUADRO LXXIV. PRESENCIA DE FRICCIONES CONSTANTES ENTRE EL JEFE Y EL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN TIPO DE TRABAJO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS. POLICLÍNICA CARLOS N. BRIN, 2005.**

Tipo de Trabajo	Total		Estimula			
			Sí		No	
	#	%	#	%	#	%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>66.7</b>	<b>10</b>	<b>33.3</b>
Asistente	7	23.3	4	20.0	3	30.0
Auxiliar	5	16.7	2	10.0	3	30.0
Licenciado	18	60.0	14	70.0	4	40.0

$p = 0.2362$

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los Licenciados y los Asistentes perciben las constantes fricciones entre el jefe y el equipo de trabajo (70% y 20% de las afirmativas respectivamente). La diferencia absoluta para los Auxiliares fue la mínima hacia la falta de percepción de las fricciones. Estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

Se puede decir que las diferencias significativas observadas fueron producto del servicio en el que laboraban las personas entrevistadas.

7. Los resultados respecto al entrenamiento que el jefe le da a sus colaboradores fueron mayoritariamente negativos (53.3%), especialmente en Farmacia y en Radiología.
8. Las diferencias observadas en la caracterización del jefe inmediato, tanto si se le consideraba como vigilante de los errores o que tratara de mantenerse al margen de los problemas, se debían exclusivamente al servicio en el cual laboraban los entrevistados.
9. No hay liderazgo efectivo, percibido por los colaboradores, principalmente los de Farmacia y Radiología, de parte del jefe inmediato (63.3%).
10. Las relaciones humanas, las buenas relaciones interpersonales entre jefe y colaboradores, y la contribución de las relaciones humanas con el ambiente de trabajo y la comunicación fueron aceptadas como importantes por parte de la mayoría de los entrevistados.
11. El tipo de trabajo de los entrevistados fue determinante en el resultado de la significación estadística detectada.
12. Los Licenciados fueron los que en su mayoría opinaban que el ambiente de trabajo en los diferentes servicios no estimulaba la creatividad de los colaboradores y fue en el tipo de trabajo donde se encontró el origen de la diferencia significativa.
13. Nuevamente fue en el tipo de trabajo donde los cálculos estadísticos estratificados mostraron el origen de las diferencias significativas al medir la percepción de las fricciones entre el jefe y los colaboradores, especialmente en Farmacia y Radiología.

14. Los funcionarios entrevistados, tienen una mala percepción de sus jefes y del ambiente donde desarrollan sus actividades, lo cual afecta las relaciones interpersonales, tanto entre los compañeros de trabajo, como entre los jefes y colaboradores. A pesar de ello, la estima laboral sigue alta, ya que se consideraron parte importante del equipo de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Al tomar en cuenta los hallazgos del estudio, podemos recomendar lo siguiente:

1. Fortalecer la capacidad gerencial de los jefes inmediatos de los servicios encuestados, para facilitar la introducción de procesos de cambio administrativo en la cultura institucional de la Policlínica Carlos N. Brin.
2. Involucrar al grupo que podría presentar mayor resistencia, los Licenciados, como facilitadores de las técnicas de trabajo en equipo para sus respectivos departamentos.
3. Realizar un estudio de microanálisis de necesidades del ambiente de trabajo en cada departamento o servicio para instrumentar, de manera perentoria, cambios que estimulen al personal a desarrollar sus capacidades laborales a favor de la institución.
4. Utilizar a las personas más motivadas por los procesos de cambio como facilitadores interdepartamentales, a fin de darle sostenibilidad a las acciones que se tomen en la Policlínica Carlos N. Brin.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, K. 1990. El Líder Ejecutivo al Minuto. Editorial Grijalbo. Barcelona.
- BASS, B.M. 1990. Desde el Liderazgo transaccional al transformacional. American Management Association. p. 22.
- BYARS, L. 1983. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Editorial Interamericana S.A. de C.V. 428 págs.
- DAVIS, K. 1962. Las relaciones humanas en el trabajo. McGraw-Hill Book Company.
- EHINGER, K. 1974. Relaciones Humanas. Herrero Hnos. Sucs. S.A. México. 8ª Edición. 80 págs.
- HEIFETZ, R.A. 1997. Liderazgo sin respuestas fáciles. Editorial Paidós.
- HERNÁNDEZ S., R.; FERNÁNDEZ C., C.; BAPTISTA L., P. 1998. Metodología de la Investigación. 2ª ed. Editorial McGraw – Hill Interamericana. México, D.F. 501 págs.
- KRON, T. 1984. Liderazgo y administración en enfermería. Nueva Editorial Interamericana. 5ta Edición. México, D.F. Cap. III.
- LYNN, J. 2005. ¿ Es usted un verdadero líder?. [www.soyentrepeneur.com](http://www.soyentrepeneur.com). Búsqueda en Internet. Abril de 2005.
- ROBBINS, S. 1999. Comportamiento Organizacional. Pearson Education. Octava Edición. Capítulo 10. Pág. 344-393.
- ROMERO, O. 1995. Liderazgo Motivacional. CINCEL Ltda. Colombia.

- SADLER, P. 2001. Leadership and organizational learning, en M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (Eds). Handbook of Organizational Learning & Knowledge. Oxford. pp. 415-427.
- SOLANA, R.F. 1993. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. Pág. 208
- SORENSEN, G. 2002. *An Intellectual History of Leadership Studies*. University of Maryland. The Academy of leadership. <http://www.academy.umd.edu>.
- STODGILL, R. 1974. Handbook of Leadership .New York: The Free Press. p. 416.
- TAMAYO, M. 1978. El proceso de la investigación científica. 1ª ed. Editorial Limusa, Santa Fe de Bogota, 123 págs.
- VAN SETERS D.A., FIELD R.H.G. 1990. *La evolución de la teoría del liderazgo*. Journal of Organizational Change Management, 3/3, 29-45 (1990).



**ANEXO 1****Universidad de Panamá****Facultad de Medicina****Escuela de Salud Pública****Encuesta para el personal de los Servicios Técnicos Sanitarios de la  
Policlínica Carlos N. Brin. C.S.S.**

Esta es una encuesta anónima. Se agradece responder a las preguntas con la mayor veracidad posible. Gracias.

Sexo M o F : \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la institución? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de trabajo desempeña actualmente?

a. Asistente                      b. Auxiliar                      c. Licenciado.

3. ¿Reconoce usted a su jefe inmediato como un líder?

a. Si                                      b. No

4. ¿Considera Usted que su jefe inmediato tiene capacidad de mando?

a. Si                                      b. No

5. Piensa usted que su jefe inmediato es accesible para su equipo de trabajo?

a. Si                                      b. No

6. ¿Considera Usted que su jefe inmediato contribuye a la solución de los problemas?

a. Si                                      b. No

7. Coloque un gancho en las funciones que a su parecer desempeña su jefe o líder en su departamento:

	SI	NO
Apoya el trabajo de los colaboradores		
Dirige al colaborador y le enseña qué, cómo y cuándo debe realizar su trabajo		
Entrena: Apoyo los logros de sus subalternos y les muestra sus errores para lograr el aprendizaje de sus funciones.		
Delega:  Delegar tareas en estos colaboradores.  Les da espacio para que realicen su trabajo y a su vez esta atento cuando necesitan dirección y/o apoyo.		

8. Señale con un gancho cuál de el siguiente grupo de características considera usted que más definen a su jefe o líder. Escoja una respuesta solamente.

Estimula intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas y apoya las ideas innovadoras y creativas. Genera confianza y respeto. Posee prestigio; su desempeño le ha ganado respeto y le permite transmitir confianza a los demás. genera optimismo y fortaleza en los demás, los motiva	
Sólo interviene cuando no se han logrado las metas propuestas. Preserva el estado actual y trata de no hacer mejoras a largo plazo sino que se concreta a planes cortos. Se mantiene vigilante sobre los errores y desviaciones de los demás, si no se han logrado las metas.	
No está presente cuando se le necesita. Evita implicarse y asumir posiciones.	

9.¿ El liderazgo que ejerce su Jefe es efectivo para el logro de los objetivos de su Departamento .

a. Si                      b. No

10. ¿Para usted son importantes las relaciones humanas y sabe cuál es su función?

a. Si b. No

11. ¿Piensa usted que mantiene buenas relaciones interpersonales con su Jefe inmediato y sus compañeros de trabajo ?

a. Si                      b. No

12. Según su opinión: ¿Las relaciones humanas podrían contribuir a mejorar el ambiente de trabajo y la comunicación en su área laboral?

a. Si                      b. No

13. ¿ Considera Usted que las relaciones interpersonales son afectadas por la comunicación que utiliza su jefe con el equipo de trabajo?.

a. Si                      b. No

14. ¿Piensa Usted que su jefe en su rol de líder administrativo mantiene buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo?

a. Si                      b. No

15. ¿Piensa Usted que existe comunicación abierta y honesta entre su jefe y todos los miembros del equipo?

a. Si                      b. No

16. ¿ Se siente Usted parte importante del equipo de trabajo?

**a. Si** **b. No**

17. ¿ Cree Usted que en su ambiente de trabajo se estimula su creatividad?

a. Si                      b. No

a. Si

**b. No**

a. Si

**b. No**

**MUCHAS GRACIAS**

## **ANEXO 2**

### **ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACION PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

#### **1. Instrumento:**

Se trata de una encuesta que busca obtener información de quienes se les aplicó dicho instrumento, la cual consta de 2 partes: una con el fin de conocer la capacidad de liderazgo de los Jefes de los diferentes Departamentos estudiados y la segunda parte busca conocer la influencia de los Jefes en las relaciones interpersonales dadas en los Departamentos estudiados.

#### **2. Adiestramiento del personal:**

Se orientó al personal para dar a conocer la encuesta, con los aspectos relevantes del marco teórico y conceptual, identificando las dudas y también la forma de responder a las preguntas. Se le enfatizó que la encuesta era anónima, como también los beneficios del contestar las preguntas con honestidad.

#### **3. Validación de la encuesta**

Se hizo una encuesta preliminar en otra Policlínica y las dudas presentadas permitieron realizar las modificaciones al instrumento.

#### **4. Recolección de la Información:**

Hechas las modificaciones se inicio la recolección de datos, primeramente se solicitó el permiso a la unidad ejecutora para la aplicación del instrumento de medición, se llevo a cabo la

información preliminar al personal a encuestar; para luego aplicar la encuesta, en donde se estableció un día para la aplicación en cada departamento. La recolección fue de tipo directo y el instrumento contaba con 19 preguntas después de efectuadas las modificaciones.

**5. Procesamiento de la Información:**

Se clasificó la información obtenida de forma manual y con computadora, utilizando el programa EPI Info, para el procesamiento electrónico, elaboración de bases de datos, cruce de variables y análisis estadístico.

**6. Tabulación e interpretación de datos:**

El análisis de los datos fue por medio de la agrupación, clasificación y suma. Se utiliza la distribución de frecuencia porcentuales, e intervalos de confianza al 95% de todas las variables examinadas.